LA PETITE ENTREPRISE AU CANADA

Canada

92-02136/

Préparé par le Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, Industrie, Sciences et Technologie Canada, avec la collaboration des ministères, des sociétés d'État et des organismes suivants :

Affaires extérieures et Commerce extérieur
Agence canadienne de développement international
Agence de promotion économique du Canada atlantique
Approvisionnements et Services Canada
Banque fédérale de développement
Conseil national de recherches Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Emploi et Immigration Canada
Multiculturalisme et Citoyenneté Canada
Statistique Canada

© Ministère des Approvisionnements et Services

N° au cat. C28-1/2-1991F
N° ISBN 0-662-97119-1

Also available in English.
PU 0217-91-01

Imprimé au Canada

LA PETITE ENTREPRISE AU CANADA

1991

L'excellence, gage de prospérité

Table des matières

UN MESSAGE DE L'HONORABLE TOM HOCKIN I

CHAPITRE 1

La situation de la petite entreprise au Canada

Introduction 2
La petite entreprise et l'économie 3
L'évolution récente de la petite entreprise 4
Exemples de pratiques de gestion courantes dans la petite entreprise 12

CHAPITRE 2

Les meilleures pratiques de gestion de la petite entreprise

Les meilleures pratiques et la compétitivité 16
Le service à la clientèle 18
Les relations avec les fournisseurs 27
Les employés en tant que participants à part entière 35
Le partenariat 42

CHAPITRE 3

L'aide gouvernementale à l'appui des meilleures pratiques de gestion

La recherche de clients 48
Devenir un meilleur fournisseur 49
La recherche de fournisseurs 50
Les employés 51

CONCLUSION 54

LES DÉFIS DE L'AVENIR 54

Annexe : Sources d'aide aux petites entreprises 57

MESSAGE DU MINISTRE

Voici le troisième rapport au Parlement sur la situation de la petite entreprise au Canada. Cela fait partie des engagements que j'ai pris vis-à-vis du Parlement et des petits entrepreneurs à titre de ministre d'État (Petites entreprises et Tourisme).

Ce rapport a pour objet de décrire la situation des petites et moyennes entreprises canadiennes. Le lecteur constatera que les Canadiens continuent de se montrer entreprenants et que les petites entreprises apportent toujours une contribution significative à la création d'emplois et à l'enrichissement de ce pays.

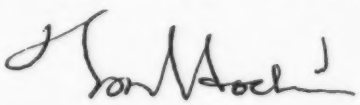
C'est ce que les statistiques nous disent. Toutefois, l'évolution du rapport au cours des trois dernières années en fait plus qu'un simple compendium de récentes statistiques. Le lecteur y trouvera certainement un grand nombre de renseignements, mais il y rencontrera aussi par le biais de profils et d'exemples, des hommes et des femmes qui dirigent les petites et moyennes entreprises du Canada. Ces entrepreneurs témoignent de l'énergie créatrice à la base de la réussite en affaires. Ce sont des gens qui, dans leur poursuite de la qualité et de la compétitivité, ont adopté des méthodes qui ont propulsé leurs entreprises vers la croissance et la prospérité.

Ce rapport s'intéresse tout particulièrement à certaines de ces méthodes éprouvées. Nombre de ces petites et moyennes sociétés canadiennes peuvent servir de modèles aux autres petits entrepreneurs. On trouvera dans ce rapport des exemples qui montrent comment les sociétés les plus performantes sont parvenues à relever les défis auxquels elles étaient confrontées et sont devenues concurrentielles au Canada et à l'étranger.

La plupart des méthodes éprouvées dont on fait état dans ce rapport ont pour caractéristique commune la création de relations d'affaires établies sur la collaboration. La vraie compétitivité s'appuie sur d'étroites relations avec les clients, les fournisseurs, les employés, ainsi qu'avec d'autres organismes et établissements. Cela va à l'encontre de la conception plus traditionnelle de la compétitivité généralement envisagée d'un point de vue conflictuel. Comme le suggère ce rapport, les entreprises véritablement compétitives sont celles qui ont appris à coopérer pour atteindre leurs objectifs.

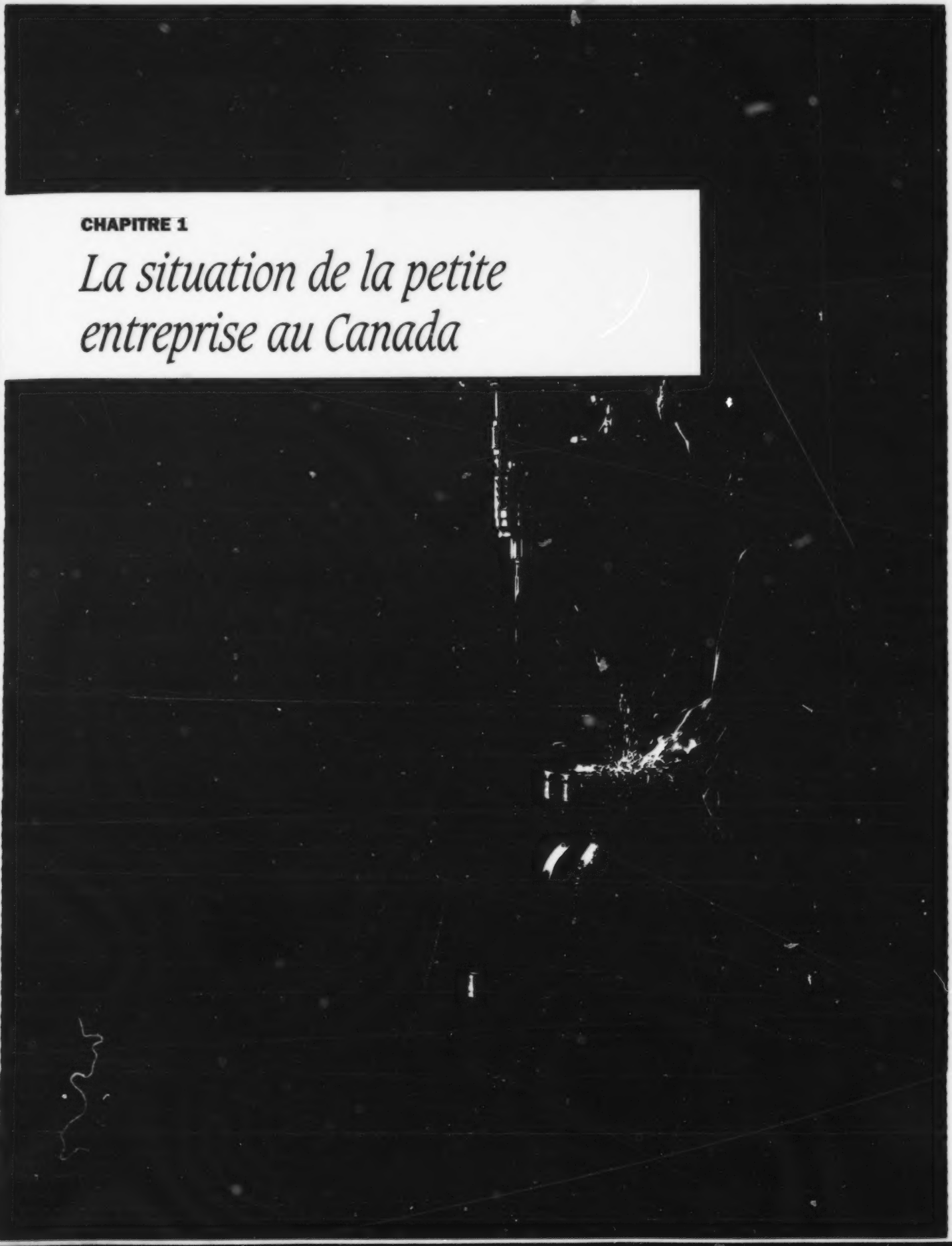
La logique de l'évolution actuelle suggère que les meilleures pratiques de gestion d'aujourd'hui deviendront les impératifs concurrentiels de demain. Les techniques commerciales qui réussissent aujourd'hui seront les références qui définissent l'environnement compétitif de l'avenir. Les autres entreprises qui souhaitent se positionner pour l'avenir peuvent s'inspirer des pratiques adoptées par les petites entreprises les plus dynamiques. Et elles pourront compter sur le gouvernement pour les aider dans leur pratique de la compétitivité.

Le Ministre d'État,
(Petites entreprises et Tourisme)



L'Honorable Tom Hockin

Entrepreneurship



CHAPITRE 1

La situation de la petite entreprise au Canada

Introduction

Voici le troisième rapport au gouvernement fédéral sur la situation de la petite entreprise au Canada. S'appuyant sur les deux précédents rapports, il apporte une nouvelle démonstration du dynamisme intrinsèque de la petite entreprise au Canada, qui a toujours été importante, mais dont le rôle est devenu prépondérant depuis la fin des années 70. L'esprit d'entreprise s'est emparé d'un nombre croissant de Canadiens. Ils ont créé des entreprises, des emplois, et ont contribué à l'enrichissement du pays. C'est ainsi que la petite entreprise est parvenue à se tailler une place aussi remarquable qu'essentielle dans l'économie canadienne.

Le rapport de 1990 sur la situation de la petite entreprise au Canada insistait sur l'importance d'encourager la croissance des petites sociétés. La croissance était envisagée comme un moyen de renforcer les entreprises afin qu'elles puissent plus facilement survivre dans une économie internationale hautement compétitive, dont aucun pays ni aucune entreprise ne peut longtemps rester isolé.

Le rapport de 1991 présente certaines des pratiques de gestion qui peuvent aider les entreprises à croître et à devenir compétitives. Même si dans le monde des affaires la notion de compétence englobe un large éventail de problèmes, le présent rapport porte plus particulièrement sur la façon dont les petites entreprises florissantes sont parvenues à acquérir un avantage concurrentiel grâce à de nouveaux liens de coopération avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs employés, et avec d'autres organismes et établissements.

Le rapport décrit également les programmes qu'offre le gouvernement fédéral pour aider les petites entreprises à forger de telles relations. Bien que les résultats jusqu'à aujourd'hui soient encourageants, le gouvernement reconnaît qu'il doit poursuivre et renforcer l'action en faveur de la compétitivité de la petite entreprise.

Comme le veut maintenant la tradition, le rapport fait d'abord le point sur la performance des petites entreprises canadiennes. Les statistiques présentées dans ce chapitre portent sur les années 1979-1989. Au cours de cette période, la contribution globale des petites entreprises à l'économie a régulièrement augmenté. De plus, loin de souffrir de la forte récession de 1981-1982, elles en sont sorties à la fois plus fortes et plus résistantes. La dernière décennie a montré que la petite entreprise est capable de survivre aux bouleversements économiques et qu'elle a un rôle permanent à jouer dans l'économie canadienne. La croissance régulière de la petite entreprise porte à croire qu'elle se montrera tout aussi capable de faire face aux défis posés par la récession de 1990-1991.

LA PETITE ENTREPRISE ET L'ÉCONOMIE

Tel qu'on l'entend dans le présent rapport, l'expression « petite entreprise » s'applique à toute entreprise qui compte moins de 100 employés dans le secteur de la fabrication et moins de 50 dans tous les autres. Une définition reposant sur le nombre d'employés a l'avantage de constituer une base de comparaison stable. Toutefois, dans certains cas, les données se rapportent à des petites entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 5 millions de dollars.

En 1989, on comptait 932 396 entreprises enregistrées au Canada, soit une augmentation de 3 p. 100 par rapport à l'année précédente, et de 49 p. 100 depuis 1979. Sur le nombre total des entreprises enregistrées au Canada en 1989, 906 592 (97,2 p. 100), avaient moins de 50 employés, et 920 142 (98,7 p. 100) en avaient moins de 100. Comme le montre le tableau 1.1, si l'on inclut les travailleurs indépendants, un peu plus de 47,1 p. 100 de tous les Canadiens actifs travaillaient pour des entreprises de moins de 100 employés et près de 40 p. 100 d'entre eux travaillaient pour des sociétés de moins de 50 employés. En termes de masse salariale du secteur privé, les entreprises de moins de 100 employés versaient

Tableau 1.1

Part de l'emploi* des petites entreprises, 1979 et 1989 (en %)

* Comprend les travailleurs indépendants, à l'exclusion du secteur public

Source : Bureau de l'Entrepreneurship et de la petite entreprise (BEPE), Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC).

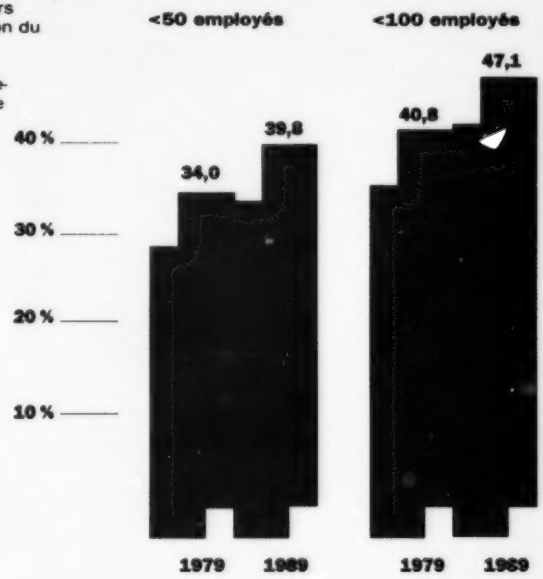


Tableau 1.2

Évolution de la part des petites entreprises* dans le total des ventes, des profits et des actifs, 1986, 1987, 1988 (en %)

* Entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 5 millions de dollars.
Source : BEPE, ISTC.

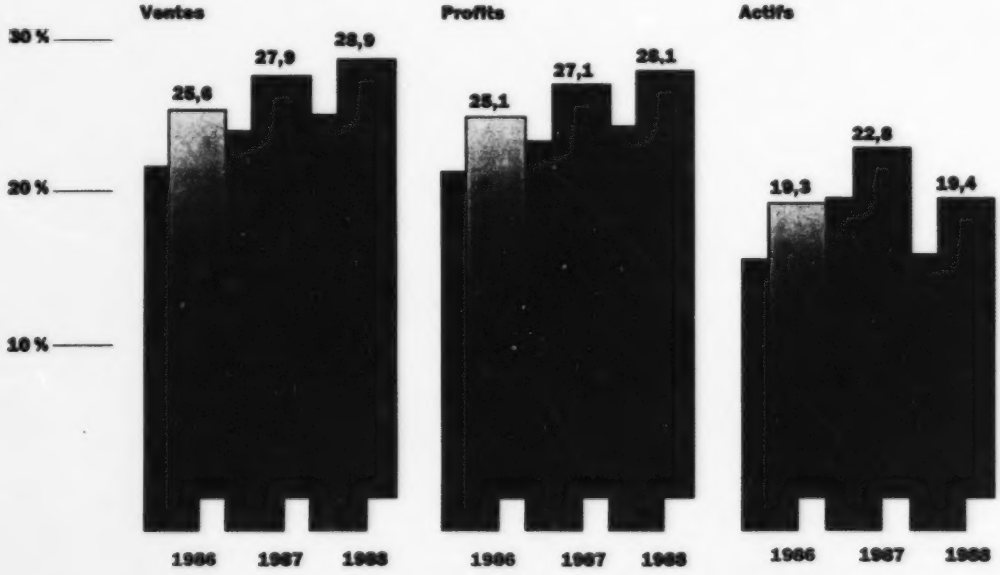
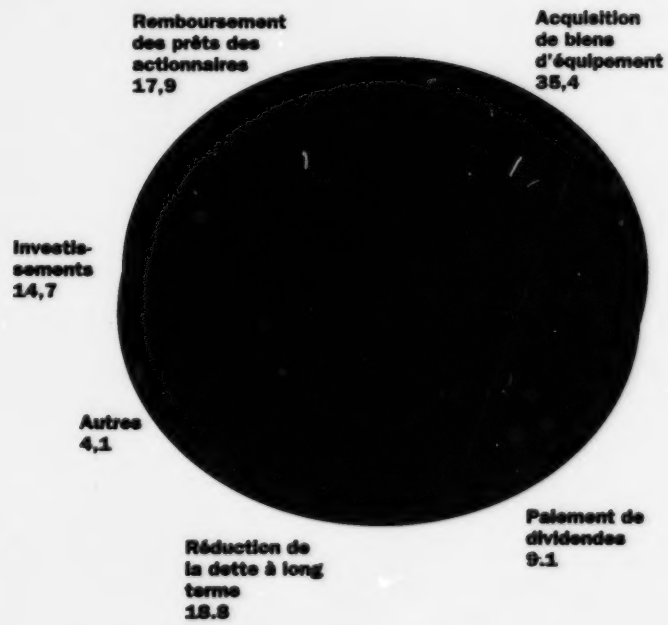


Tableau 1.3
Origine et utilisation des fonds des entreprises constituées* en sociétés, 1989
* Entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 5 millions de dollars
Source : Statistique Canada.

ORIGINE

UTILISATION



37,3 p. 100 de la valeur de la masse salariale et les sociétés de moins de 50 employés 29,8 p. 100; soit des augmentations de 33,5 p. 100 et de 26,5 p. 100 respectivement par rapport à 1979.

Même si la petite entreprise représente une part importante et grandissante de l'emploi au Canada, le signe le plus évident de son rôle économique est sa contribution à la création d'emplois. Entre 1979 et 1989, les petites entreprises de moins de 50 employés ont créé 81 p. 100 du total net des nouveaux emplois au Canada - plus de 2,1 millions d'emplois au total. À l'évidence, à la fois sur le plan des emplois et de la masse salariale, les petites entreprises jouent un rôle vital dans l'économie.

En 1988, les petites entreprises réalisaient 28,9 p. 100 de toutes les ventes au Canada, pourcentage qui n'a fait que croître régulièrement au cours des années 1980 (Tableau 1.2). Les petites entreprises réalisaient 28,1 p. 100 des bénéfices commerciaux réalisés au Canada en 1988, pourcentage qui a aussi été en progrès constant. En revanche, la part des actifs globaux des sociétés canadiennes qui revient à la petite entreprise a continué de se situer à environ 20 p. 100.

L'importante contribution de la petite entreprise à l'économie est largement autofinancée. On constate au tableau 1.3 que plus de la moitié du financement des petites entreprises est générée par les activités internes, la vente d'actifs et les investissements. Les petites entreprises ont cependant moins recours aux sources externes de financement : la dette à long terme équivaut seulement à environ un quart du financement de la petite entreprise, et les investissements des actionnaires s'élèvent à moins de un septième. En ce qui concerne l'utilisation des fonds dont disposent les petites entreprises, le tableau 1.3 montre que plus d'un tiers est consacré à l'acquisition de biens d'équipement, manifestement le signe d'une volonté de croissance.

L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA PETITE ENTREPRISE

Lancements et disparitions d'entreprises

La petite entreprise canadienne se caractérise par des fluctuations continuelles. À mesure que des entreprises sont créées, d'autres disparaissent à la suite de la retraite de leurs propriétaires, des fusions, ou de difficultés entraînant la cessation d'activités. En 1989, 165 980 nouvelles entreprises se sont constituées au Canada mais 140 054 ont disparu, soit une augmentation nette de 25 926 par rapport au total de 1988 (Tableau 1.4). Toutefois, cette augmentation représentait la plus

petite progression nette, en chiffres absolus, du nombre de sociétés commerciales depuis 1983-1984, ce qui reflétait les difficultés croissantes dues à un environnement économique annonciateur de la récession de 1990-1991. Cependant, la tendance générale est évidente. Le nombre total des petites entreprises constituées au Canada a augmenté régulièrement au cours de la dernière décennie.

Répartition régionale

Les petites entreprises constituent un élément dynamique de l'économie des provinces et des territoires du Canada. Bien entendu, la part de chaque région dans le total varie en fonction de la population et de la structure économique (Tableau 1.5). Toutefois, si l'on tient compte de la répartition de la population canadienne, l'Ontario, qui regroupe 36 p. 100 de la population, a relativement moins de petites entreprises que la Colombie-Britannique qui, avec 11,5 p. 100 de la population, en a proportionnellement plus. La répartition régionale des petites entreprises n'a pratiquement pas varié au cours de la dernière décennie.

Les tendances constatées pendant la décennie 1979-1989 révèlent l'évolution du rôle des petites entreprises dans les économies régionales du Canada. Le phénomène est particulièrement remarquable à Terre-Neuve et à l'Île-du-Prince-Édouard où les taux d'enregistrement de nouvelles entreprises sont bien supérieurs à ceux des autres provinces (Tableau 1.6).

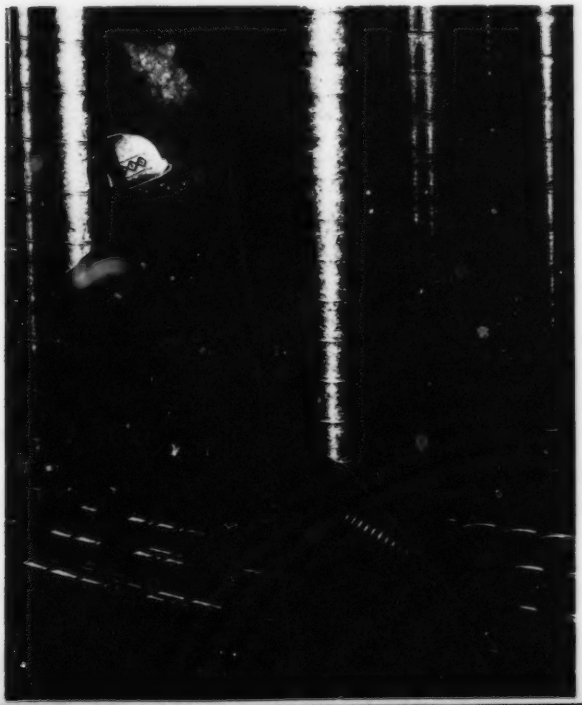
Le nombre des entreprises enregistrées par millier d'habitants est un autre moyen de mesurer l'intensité du dynamisme entrepreneurial. En 1989, la moyenne canadienne était de 35,6 entreprises par millier d'habitants, une hausse importante par rapport aux 26,4 de 1979.

Tableau 1.4
Lancements et disparitions d'entreprises,* 1979-1989
* Ne comprend pas le secteur public.
Source : BEPE, Statistique Canada.

	Lancements	*Disparitions*	*Augmentation nette*
1979 – 80	127 105	92 816	**34 289**
1980 – 81	134 769	95 996	**38 773**
1981 – 82	119 126	106 653	**12 473**
1982 – 83	145 154	102 251	**42 903**
1983 – 84	138 547	117 371	**21 176**
1984 – 85	152 213	110 520	**41 693**
1985 – 86	152 472	122 828	**29 644**
1986 – 87	161 285	127 085	**34 200**
1987 – 88	161 931	135 394	**26 537**
1988 – 89	165 980	140 054	**25 926**

Tableau 1.5
Répartition régionale des petites entreprises au Canada, 1979 et 1989 (en %)*
* Le total n'est pas égal à 100 car certaines entreprises sont comptées dans plus d'une province.
Source : BEPE, Statistique Canada.

	1979	*1989*
Terre-Neuve	1,8	2,3
Île-du-Prince-Édouard	0,7	0,7
Nouveau-Brunswick	3	2,9
Nouvelle-Écosse	3,4	3,4
Québec	25,2	25,2
Ontario	35,4	34,6
Manitoba	4,4	3,9
Saskatchewan	4,6	4,7
Alberta	11,2	11,2
Colombie-Britannique	14,4	14,3
Yukon et T.N.-O.	0,4	0,3



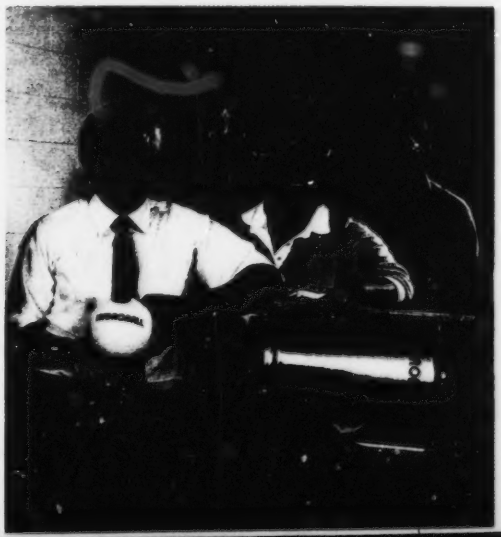
En 1979 comme en 1989, les plus fortes concentrations d'entreprises par rapport à l'importance de la population se trouvent au Yukon, à l'Île-du-Prince-Édouard, et dans les trois provinces les plus à l'ouest du pays (Tableau 1.7). Distancée en 1979, la province de Terre-Neuve avait dépassé le Canada central dix ans plus tard. En revanche, le Manitoba, les Territoires du Nord-Ouest et l'Ontario ont les taux d'activité commerciale les plus bas.

Évolution sectorielle

Un examen de l'évolution des divers secteurs d'activité au cours de la décennie 1979-1989 ouvre d'autres perspectives. La plus forte

Tableau 1.6
Écart du nombre d'entreprises enregistrées entre 1979 et 1989
Source : BEPE, Statistique Canada.

	1979	*1989*	*Écart en %*
Terre-Neuve	11 468	21 075	**83,8**
Île-du-Prince-Édouard	4 374	6 984	**60,7**
Nouveau-Brunswick	21 299	31 451	**47,7**
Nouvelle-Écosse	18 478	27 209	**47,3**
Québec	157 229	234 695	**49,3**
Ontario	221 029	322 214	**45,8**
Manitoba	27 225	36 331	**33,4**
Saskatchewan	28 963	44 049	**52,1**
Alberta	70 249	104 349	**48,7**
Colombie-Britannique	90 281	133 373	**47,7**
T.N.-O.	1 246	1 792	**43,8**
Yukon	1 018	1 429	**40,4**
Canada	625 080	932 396	**49,2**



proportion d'entreprises de moins de 100 employés se situe dans le secteur des services, ce qui n'est pas surprenant (Tableau 1.8). Les petites entreprises sont également nombreuses dans le commerce de détail et la construction. Entre 1979 et 1989, en chiffres absolus, le plus grand nombre de lancements d'entreprises ainsi que les plus forts pourcentages de lancements d'entreprises se trouvaient dans ces secteurs. Les taux de lancements les plus bas étaient enregistrés dans le secteur minier. En général, cette répartition est conforme à l'expansion continue du secteur des services et à la compression des industries extractives plus traditionnelles.

Tableau 1.7
Nombre d'entreprises par millier d'habitants, 1979 et 1989
Source : BEPE, Statistique Canada.

L'analyse du nombre des enregistrements d'entreprises et des taux de survie par secteur est un autre moyen d'appréhender la petite entreprise. On trouve au tableau 1.9 les enregistrements de nouvelles entreprises, par secteur, sous la forme d'un pourcentage du nombre d'entreprises qui existaient dans le secteur en question en 1979. Le tableau présente aussi un « instantané » sectoriel de la situation, en 1989, des entreprises créées en 1979. Le secteur « services commerciaux et personnel » présente un taux élevé de lancements d'entreprises, tout comme le secteur « industries primaires », (exploitations agricoles pour la plupart). Toutefois, dans ces mêmes secteurs, le taux de survie à long terme est relativement bas, ce qui dénote une certaine volatilité. En revanche, les secteurs « commerce de gros » et « fabrication » étaient parmi ceux où il y a eu relativement peu de nouveaux enregistrements, mais où les taux de survie étaient supérieurs à la moyenne.

Les « services communautaires » constituent une catégorie particulière qui a enregistré relativement peu de lancements d'entreprises mais des taux de survie élevés. Cela s'explique par le fait que la plupart des entreprises de ce secteur sont des hôpitaux, des écoles et autres établissements financés par les fonds publics, et n'appartiennent pas au secteur privé. Il faut ajouter que la disparition d'entreprises entre 1979 et 1989 n'est pas toujours attribuable à un échec. Plusieurs entreprises ont été vendues ou fusionnées avec d'autres et certaines ont mis fin à leurs activités parce que leurs propriétaires prenaient leur retraite.

Perspective sectorielle sur les emplois et la création d'emplois

L'incidence de la petite entreprise sur l'emploi varie considérablement d'un secteur à l'autre. Les petites entreprises de moins de 100 employés représente[nt] plus de la moitié des emplois dans les industries primaires (principalement agricoles), la construction, les services commerciaux, le commerce de gros, et le commerce de détail. Elles sont moins présentes dans les secteurs à forte concentration en capital, tels que les mines et les services communautaires (Tableau 1.10).

Comme il a déjà été souligné, la création d'emplois est l'une des contributions clés des petites entreprises à l'économie canadienne. En 1988-1989, la création nette d'emplois a été inférieure à celle de l'année précédente (Tableau 1.11). Le secteur « services commer-

Tableau 1.8
Lancement d'entreprises par secteur, 1979-1989

*Ne comprend pas le secteur public.
Source : BEPE, Statistique Canada

	Part du secteur des entreprises de <100 employés (en %)	*Nombre de lancements 1979-1989*	*% du total*
Industries primaires	7,9	51 304	7,74
Mines	0,6	3 543	,53
Fabrication	6,1	35 645	5,38
Construction	11,9	77 293	11,66
Transports et communications	4,2	27 236	4,11
Commerce de gros	5,8	33 468	5,05
Commerce de détail	15,9	101 871	15,37
Finances, assurances et immobilier	6,3	39 325	5,93
Services communautaires	8,4	44 192	6,67
Services commerciaux et personnels	27	194 179	29,30
Non classés	6,0	54 674	8,26
Total	**100**	**662 730**	**100**

Tableau 1.9
Création d'entreprises et taux de survie jusqu'en 1979, en % par rapport à la base de 1979*

* On entend par création les nouvelles sociétés lancées depuis 1979. La survie concerne les sociétés qui existaient en 1979, et qui sont toujours en activité en 1989.
Source : BEPE, Statistique Canada

	Création	*Survie*
Industries primaires	103,7	43,3
Mines	89,4	48,1
Fabrication	82,3	52,5
Construction	95,6	40,3
Transports et communications	97,9	43,2
Commerce de gros	79,6	49,5
Commerce de détail	88,1	39,5
Finances, assurances et immobilier	95,4	46,9
Services communautaires	87,7	70,2
Services commerciaux et personnels	129,6	38
Non classés	—	—
Total	**106**	**43,1**

ciaux et personnels » a continué d'être le principal créateur d'emplois, suivi de près par celui des « services communautaires ». Toutefois, quand le pays est entré en récession, le secteur « fabrication » est passé de troisième plus important créateur d'emplois à antépénultième.

On trouvera au tableau 1.11 un sommaire des créations d'emplois par les entreprises de toutes tailles. Le tableau 1.12, cependant, traite de la contribution des petites entreprises à la création d'emplois dans chaque secteur. La petite entreprise est responsable de toute la création nette d'emplois dans les secteurs « fabrication » et « services commerciaux et personnels ». Elle a aussi grandement contribué à la création nette d'emplois dans les secteurs « finances, assurances et immobilier », « commerce de gros », « construction », et « commerce de détail ». Elles furent moins présentes en tant que créatrices d'emplois dans les secteurs « services communautaires » et « mines ».

Lorsque l'on considère la contribution des petites entreprises à la création d'emplois au Canada, il est important de se rappeler qu'un grand nombre d'entre elles n'ont pas d'employés autres que le propriétaire. Il existe également un grand nombre de travailleurs indépendants

Tableau 1.10

Pourcentage des emplois industriels (UMM)* représentés par les petites sociétés, 1989

*UMM = Unité moyenne de main-d'oeuvre employée par l'entreprise. Peut être considérée comme étant équivalente au nombre des employés de l'entreprise. Les données utilisées pour calculer les pourcentages de ce tableau n'incluent pas les travailleurs indépendants non constitués en sociétés. Les pourcentages ont été arrondis.

n.d. = Non disponible - renseignement confidentiel.
Source : BEPE, Statistique Canada.

	<50 employés (en %)	*<100 employés (en %)*
Industries primaires	83,5	n.a.
Mines	14,5	20,3
Fabrication	19,0	28,3
Construction	62,8	73,7
Transports et communications	18,0	22,6
Commerce de gros	45,7	58,0
Commerce de détail	44,4	52,2
Finances, assurances et immobilier	27,9	33,8
Services communautaires	15,5	20,6
Services commerciaux et personnels	50,3	60,4
Non classés	70,5	n.a.
Total secteur privé	**33,9**	**42,0**

Tableau 1.11
Nombre net d'emplois créés par secteur (en milliers)

Source : Statistique Canada.

	1986-87	1987-88	1988-89
Industries primaires	10,3	8,2	-1,8
Mines	1,5	9,2	-5,9
Fabrication	40,3	83,5	3,0
Construction	45,2	62,8	39,9
Transports et communications	1,4	39,7	39,5
Commerce de gros	38,2	67,9	30,6
Commerce de détail	71,8	70,5	53,6
Finances, assurances et immobilier	35,4	45,2	31,7
Services communautaires	35,2	98,5	75,4
Services commerciaux et personnels	119,7	136,5	89,0
À classer*	14,4	68,4	63,4
Total	**413,4**	**690,4**	**418,5**

*Comprend les entreprises dont la classification industrielle n'a pas encore été précisée.

dans la vente, les services spécialisés, l'agriculture et la pêche qui ne sont pas officiellement constitués en sociétés. Le travail indépendant peut être considéré comme une forme de micro-entreprise qui prend de plus en plus d'envergure au Canada.

Le Conseil économique du Canada rapporte que les emplois de moins de six mois, le travail indépendant et le travail temporaire représentaient environ 50 p. 100 des emplois créés entre 1980 et 1988. Ces emplois constituent aujourd'hui jusqu'à 30 p. 100 du total des emplois au Canada, et les postes à temps partiel, liés à la réalisation de projets spécifiques ou temporaires, sont de plus en plus répandus. En conséquence, le nombre de travailleurs indépendants à plein temps croît plus rapidement que le nombre des salariés (Tableau 1.13). En outre, le revenu moyen des travailleurs indépendants est d'environ 10 p. 100 plus élevé que celui des salariés, et augmente plus rapidement.

L'incidence des petites entreprises sur l'emploi au Canada est fonction de leur dynamique interne. Comme on le constate au tableau 1.14, les entreprises en pleine expansion sont les principales créatrices d'emplois et contribuent le plus à la masse salariale. Parallèlement, les entreprises en perte de vitesse sont les principales responsables des effets négatifs. Dans les deux cas, le pourcentage d'entreprises en question était relativement bas.

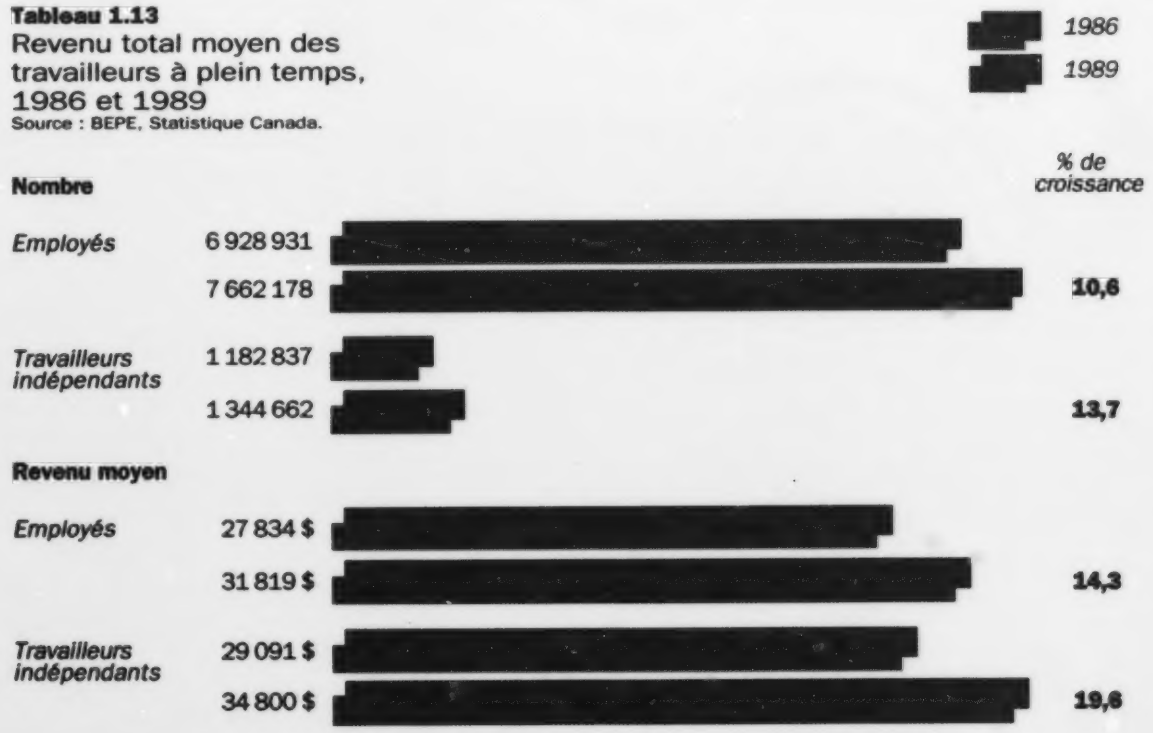
Les compressions de personnel ne sont pas nécessairement négatives du point de vue de l'entreprise. Il est possible que bien des compagnies réduisent leur effectif pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité. Toutefois, dans l'optique de la société canadienne en général, il est important de développer les perspectives d'emploi. Le défi majeur auquel font face les Canadiens est donc la nécessité d'encourager une forme de croissance durable qui se soldera éventuellement par des créations d'emplois. L'adoption de meilleures pratiques de gestion peut aboutir à une amélioration de la compétitivité d'une entreprise et, éventuellement, favoriser sa croissance.

Tableau 1.12
Création nette d'emplois par les petites entreprises, 1986-1989 (en %)
Source : Statistique Canada.

	1986-87		1987-88		1988-89	
	<50	*<100*	*<50*	*<100*	*<50*	*<100*
Industries primaires	85	90	88	96	60	n.a.*
Mines	100	100	52	59	3	21
Fabrication	100	100	54	69	100	100
Construction	95	98	77	85	79	87
Transports et communications	100	100	35	39	35	38
Commerce de gros	71	77	73	85	82	90
Commerce de détail	75	85	66	77	73	81
Finances, assurances et immobilier	59	72	62	69	86	91
Services communautaires	46	60	31	37	27	33
Services commerciaux et personnels	78	85	63	71	100	100
Total	**81**	**90**	**59**	**68**	**75**	**83**

*n.d. - Non disponible - renseignement confidentiel.

Tableau 1.13
Revenu total moyen des travailleurs à plein temps, 1986 et 1989
Source : BEPE, Statistique Canada.



Exemples de pratiques de gestion courantes dans la petite entreprise

Il n'est pas possible de déterminer avec précision à quel point les meilleures pratiques de gestion sont répandues dans la petite entreprise canadienne. Toutefois, certains secteurs se révèlent préoccupants : dans le domaine de l'exportation directe, de la formation et des avantages sociaux, par exemple, la contribution de la petite entreprise mérite d'être approfondie.

Les exportations

La part de la petite entreprise dans le total des exportations directes de produits manufacturés est d'environ 1 p. 100 alors qu'elle génère 12 p. 100 du chiffre d'affaires de ce secteur. Globalement, le secteur « fabrication » exporte environ un quart de sa production. La petite entreprise réalise environ 48 p. 100 du chiffre d'affaires du secteur des services, et représente 47 p. 100 des exportations de services. Néanmoins, ces exportations ne constituent qu'environ 2,5 p. 100 de tous les revenus générés par le secteur « services ». Dans le cas des produits manufacturés, la contribution de la petite entreprise aux exportations n'est pas toujours évidente, car souvent elle fournit des pièces et des sous-ensembles à de plus grandes sociétés qui exportent ensuite les produits finis. Pour ce qui est des services, son rôle est plus clair vu que l'industrie touristique qui « exporte » des services aux visiteurs étrangers se compose largement de petites entreprises. Le tableau 1.15 donne une liste des sous-secteurs qui contribuent le plus aux exportations. Trois des sept premiers sont liés à l'industrie du tourisme.

La formation

La question de la formation suscite de nombreux débats, dont plusieurs portent sur l'envergure, la valeur et l'importance des activités de formation en cours d'emploi. Cependant, sur le plan de la formation régulière, les petites entreprises canadiennes ont tendance à être dépassées par les plus grandes sociétés. Environ 58,6 p. 100 des entreprises qui emploient plus de 1 000 personnes ont déclaré disposer d'un budget spécifique à la formation. Seulement 13,1 p. 100 des entreprises de moins de 10 employés ont déclaré en avoir. Le tableau 1.16 illustre bien la situation. Il montre que parmi les entreprises de moins de 10 employés, seules 30 p. 100 d'entre elles ont un programme de

Tableau 1,14
Apport des entreprises en expansion et en déclin aux gains et aux emplois, 1985-1989
Source : BEPE, Statistique Canada.

	Indice de croissance*	Nombre d'entreprises	Total des enteprises (en%)	Écart de la masse salariale (en milliards de dollars)	Évolution de l'emploi
En expansion	Lent	92 121	19,6	11,8	311 980
	Modéré	31 446	6,7	12,2	349 678
	Rapide	23 122	4,9	45,0	1 373 528
	Total partiel	146 689	31,2	69,0	2 035 186
En déclin	Lent	312 396	66,4	4,2	-202 303
	Modéré	8 255	1,8	-0,8	-151 684
	Rapide	3 086	0,7	-5,0	-520 030
	Total partiel	323 737	68,8	-1,6	-874 017
Total		**470 426**	**100,0**	**67,4**	**1 161 169**

*L'indice de croissance est l'augmentation ou la diminution absolue du nombre d'employés d'une entreprise, multipliée par le pourcentage de croissance exprimé en nombres décimaux (100 p. 100 = 1).

formation alors que pour les entreprises de plus de 100 employés le pourcentage est de 80 p. 100. Par contre, les petites entreprises qui offrent de la formation y consacrent en général des sommes plus importantes par employé, que ne le font les entreprises plus grandes. Ainsi, les entreprises de moins de 10 employés qui offrent de la formation dépensent 425 $ par employé, par rapport à 150 $ pour les entreprises ayant entre 500 et 999 employés. Malgré ces efforts d'un nombre relativement restreint de petites entreprises, les sociétés ayant moins de 100 employés ont tendance à offrir moins de formation et risquent de ne pas être en mesure de développer la main-d'œuvre hautement qualifiée essentielle à une compétitivité durable et à long terme.

Les avantages sociaux

Les petites entreprises semblent avoir beaucoup de chemin à parcourir avant d'offrir des avantages qui leur permettraient de concurrencer les plus grandes. En fait, la plupart des petites entreprises ne peuvent souvent pas se permettre d'offrir les avantages qui sont monnaie courante dans les plus grandes entreprises. Le **Conference Board** du Canada a récemment mené un sondage auprès de 385 organisations représentant 1,1 million de travailleurs canadiens, afin de savoir comment ils se situaient vis-à-vis des responsabilités familiales de leurs employés. Parmi les répondants, 29,4 p. 100 comptaient plus de 2 000 employés, 32,5 p. 100 en comptaient entre 500 et 1 999 et 38,1 p. 100 moins de 500 (voir le tableau 1.17). Dans presque tous les cas, les entreprises qui comptaient moins de 500 employés étaient moins portées à offrir des avantages que les plus grandes entreprises. La différence se situait surtout au niveau des avantages clés comme les heures flexibles, le travail à temps partiel avec des avantages au prorata et des congés de maternité prolongés,

Tableau 1.15
Principales exportations de services par les petites entreprises, 1988

Source : Statistique Canada, BEPE, ISTC

	Chiffre d'affaires total	Montant des exportations des petites entreprises (en millions de $)
Hôtels, motels, hébergement	7 006,0	312,7
Services scientifiques et techniques	8 048,0	159,4
Services informatiques	4 613,0	113,3
Terrains de camping	567,3	99,3
Autres services commerciaux	6 739,0	56,6
Agences de publicité	2 657,0	21,5
Services de loisirs	944,5	23,0

Tableau 1.16
Formation selon la taille de l'entreprise, 1987

Source : Statistique Canada, Sondage sur le développement et la formation des ressources humaines.

Nombre d'employés	Total des entreprises (en %)	Total des entreprises offrant de la formation (en %)	Formation par catégorie (en %)
0–9	83	72	27
10–49	15	23	48
50–99	1	3	55
100+	1	3	76

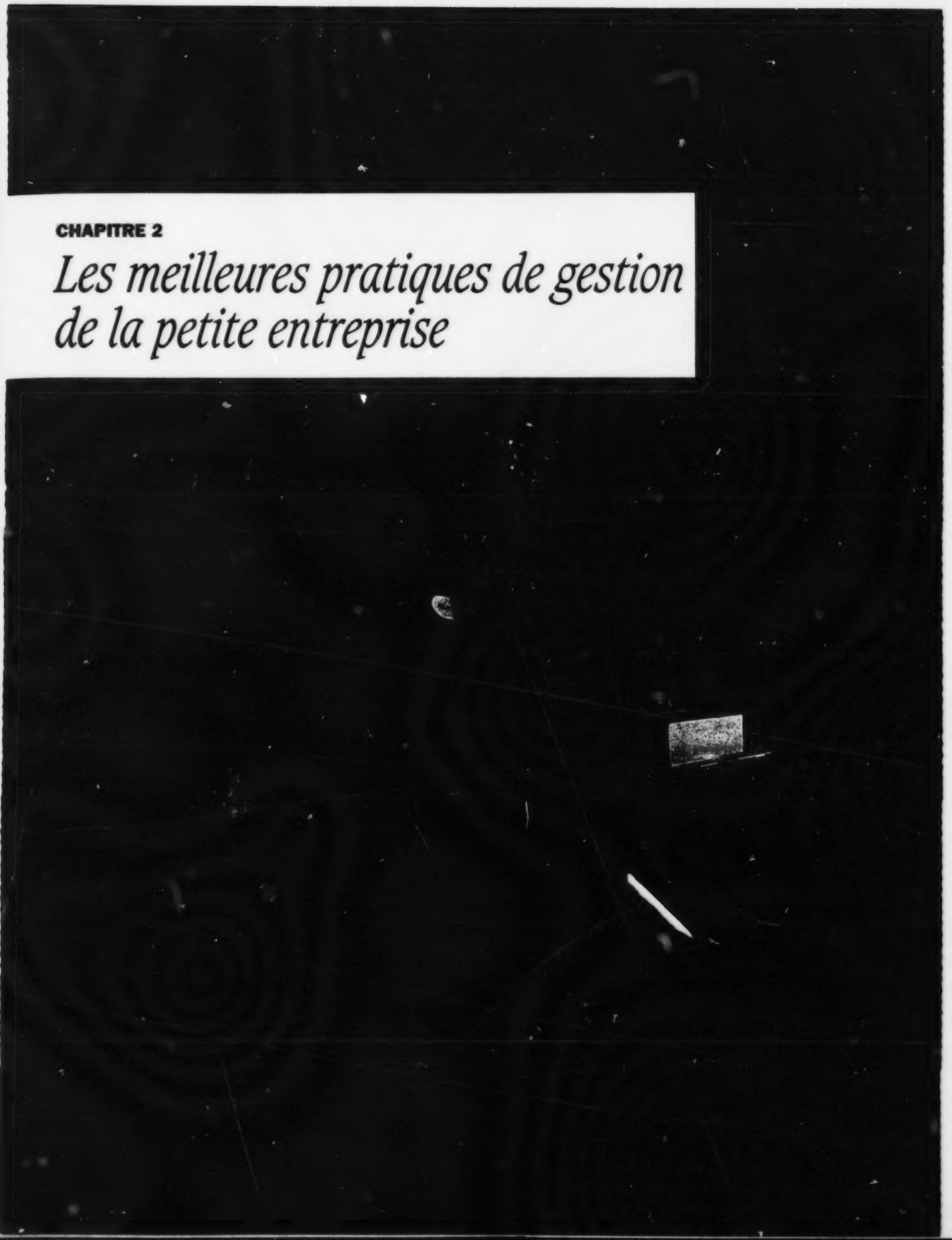
qui sont de plus en plus courants dans les grandes entreprises, mais que seulement la moitié des petites entreprises réussissent à offrir. Ces chiffres révèlent que de tels avantages ont encore moins de chances d'être offerts par les entreprises qui comptent moins de 100 employés.

Quelques conclusions

Les petites entreprises continuent de jouer un rôle clé dans l'économie canadienne. Près de la moitié des Canadiens sont des travailleurs autonomes ou sont employés par des entreprises de moins de 100 personnes. Et tous les ans le record du nombre d'enregistrements de nouvelles petites entreprises au Canada est battu. Il n'est pas suffisant cependant de créer des entreprises si elles doivent stagner ou disparaître après avoir végété quelques années. Confrontées à un environnement de plus en plus difficile, les petites entreprises canadiennes doivent se donner les moyens d'être compétitives et de s'assurer un avenir prospère. C'est uniquement en prenant la décision de s'inspirer des pratiques de gestion qui ont assuré le succès de nombreuses petites entreprises que les autres pourront survivre et croître.

Tableau 1.17
Sondage sur les avantages liés à la famille selon la taille de l'entreprise (pourcentage des entreprises qui offrent ces avantages)
Source : Conference Board du Canada • The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities •

	<500	*500–1 999*	*2 000+*
Information sur le soin des enfants	5,0	7,4	13,0
Centres d'aide à l'enfance	2,1	1,6	12,0
Heures flexibles	37,9	49,2	61,8
Travail à temps partagé	9,4	19,7	31,8
Semaine de travail comprimée	19,4	27,9	40,9
Travail à la maison	6,8	8,3	16,8
Semaines de travail	13,0	17,4	32,7
Travail à temps partiel avec avantages	14,4	30,3	47,6
calculés au prorata	26,7	34,8	34,9
Travail à temps partiel sans avantages	17,3	23,3	36,4
Congés de maternité préventifs	34,8	53,3	67,0
Congés de maternité prolongés	8,8	20,0	24,3
Congés de paternité	14,1	42,4	55,9
Congés d'adoption	51,1	52,1	64,2
Congés spéciaux pour obligations familiales	53,6	63,9	70,0



CHAPITRE 2

Les meilleures pratiques de gestion de la petite entreprise

Les meilleures pratiques et la compétitivité

Tous les entrepreneurs savent qu'ils doivent être compétitifs pour survivre. Autrement dit, trouver les moyens de mieux satisfaire les clients que tout autre fournisseur. Pour certains clients, le prix est primordial; pour d'autres, c'est l'opportunité ou la fiabilité du produit. Pour d'autres encore, c'est la supériorité de la qualité. Afin de satisfaire la clientèle, un nombre croissant d'entreprises cherche à mettre en oeuvre des pratiques commerciales à la fois meilleures et novatrices — ce que beaucoup appellent les meilleures pratiques de gestion.

Ce rapport décrit comment certaines des plus petites entreprises canadiennes utilisent ces meilleures pratiques pour établir des relations avantageuses qui améliorent leur compétitivité. Il montre comment ces relations ont permis à de petites sociétés de développer de nouveaux marchés, d'introduire de nouvelles technologies ou d'enrichir leur savoir-faire. Il s'intéresse à la façon dont les entreprises accroissent le champ de leurs ressources en transformant leurs liens commerciaux en relations dynamiques. Ce faisant, les petites entreprises étendent leurs marchés, minimisent les risques, améliorent leur profitabilité et deviennent plus compétitives.

Il n'existe pas de formule susceptible de s'appliquer partout et en tout temps. Les pratiques qui se révèlent les meilleures pour une entreprise sont celles qui sont adaptées à son stade de développement particulier et qui évolueront avec l'entreprise. À cause de leur taille, toutefois, les petites entreprises ont l'avantage d'être flexibles. Elles peuvent faire l'expérience de diverses formules et déterminer ce qui leur permettra de réagir efficacement à un environnement en pleine évolution.

Ces pratiques reposent toutes sur un même principe : elles permettent de fournir à la clientèle un produit de qualité. Dans les entreprises les plus florissantes, le souci de la qualité entraîne la mise en place de pratiques de gestion complémentaires qui aboutissent à une satisfaction encore plus grande de la clientèle. Tel est le secret de la réussite des entreprises du **Groupe Nexus**. Elles se sont développées et ont prospéré parce que l'amélioration de la compétence, le souci de la qualité et la satisfaction de la clientèle ont été étroitement intégrés.

Les quatre relations clés

Le présent rapport traite des meilleures pratiques de gestion s'appliquant à quatre types de relations : avec les clients, avec les fournisseurs, avec le personnel et avec d'autres organismes. La technologie imprègne ces relations ainsi que les pratiques qui les gouvernent. Ainsi, elle relie souvent les diverses activités d'une entreprise ou encore, elle permet d'améliorer les différentes relations internes et externes dont il est ici question.

Aujourd'hui, les petites entreprises qui prospèrent privilégient la relation avec le client. Leur objectif premier est d'attirer, puis de conserver le client en répondant à ses besoins immédiats et en prévoyant aussi ses besoins futurs. Elles établissent des relations étroites avec les clients, s'informent de leurs besoins, et se trouvent ainsi en mesure de mieux les satisfaire que leurs concurrents. En recherchant en permanence les moyens d'accroître la valeur de leurs produits ou de leurs services, les entreprises compétitives parviennent à fidéliser des acheteurs occasionnels. Les relations avec les fournisseurs constituent aussi une composante essentielle des relations d'affaires d'une entreprise. En adoptant de meilleures pratiques de gestion dans ce domaine, les entreprises peuvent transformer leurs relations avec un fournisseur en avantage concurrentiel dont leurs clients bénéficient autant qu'elles. Le personnel joue un rôle crucial sur le plan de la satisfaction du client. Aussi bons que soient une technologie, un produit, un procédé ou un service, ce sont les employés de l'entreprise qui en font ce qu'elle est. En dernier lieu, les liens établis par le biais de la coopération avec d'autres organismes peuvent venir ajouter des ressources qui contribueront à la réussite éventuelle d'une entreprise. Le chapitre 2 de ce rapport est consacré à l'examen des meilleures pratiques de gestion qui sont à la base des relations qu'entretient la petite entreprise avec les quatre secteurs d'influence. Il est toutefois impossible d'isoler une pratique de toutes celles d'une entreprise. Chacune doit être intégrée avec soin au cheminement global de l'entreprise. Malheureusement, plusieurs entreprises intermédiaires qui travaillent directement avec les plus petites entreprises rapportent que peu d'entre elles ont élaboré un plan d'affaires clair ou même des projections financières. Sans ces outils de base pour situer les activités dans leur contexte et leur donner une orientation, même les meilleures pratiques ne peuvent réussir à assurer la compétitivité des entreprises.

Le Groupe des entreprises Nexus

En moins d'une décennie, le Groupe des entreprises Nexus est devenu un des chefs de file de l'industrie spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation du matériel de télévision par câble pour têtes de réseau — c'est-à-dire, la composante des réseaux de télédistribution qui transforment les signaux captés par les soucoupes et les antennes en images et en sons clairs. La réussite de Nexus est due à des pratiques qui assurent aux clients la fourniture d'un produit de qualité. Ce souci de qualité a permis à l'entreprise de multiplier les services qu'elle offre à ses clients à leur plus grande satisfaction.

Peter van der Gracht, le président et cofondateur de Nexus, rappelle que l'entreprise a été lancée avec précaution. « Avant de produire quoi que ce soit, nous avons consacré une année complète au perfectionnement de nos prototypes, pour les simplifier, réduire le nombre de leurs composants et des connexions, et minimiser les risques de pannes. Nous avons consacré également beaucoup de temps aux essais et à la mise en conformité des appareils afin de s'assurer que nos procédés de fabrication permettaient de livrer un produit de qualité. »

À mesure que Nexus se développait, ses fondateurs se sont concentrés sur les pratiques susceptibles d'améliorer la qualité dans toute leur organisation. On le constate particulièrement dans leur approche vis-à-vis de l'embauche. « Nous avons tendance à embaucher des gens inexpérimentés mais brillants; parce que nous ne voulons pas des problèmes créés par les mauvaises habitudes acquises dans d'autres entreprises », déclare M. van der Gracht. Bien que la moitié de son effectif, qui est relativement jeune, ait une formation technique théorique, Nexus offre une formation pratique à tout son personnel. Elle est centrée particulièrement sur certains sujets comme le souci et le contrôle de la qualité. Nexus incite également ses employés à se préoccuper continuellement de la qualité des produits. « Dans le secteur de la fabrication, nous mesurons la qualité de production de chaque groupe, et leur taux de défaillance respectif se reflète sur la compensation. Les primes de rendement représentent entre 20 et 25 p. 100 de la rémunération totale d'un individu. Ces primes sont versées mensuellement afin que l'effet soit quasi immédiat », déclare M. van der Gracht.

Le souci de qualité joue un rôle clé dans la satisfaction du client. Comme le fait remarquer M. van der Gracht, « Rien ne peut être plus dommageable à une entreprise que de fournir un produit de piètre qualité ». Chaque employé sait que les produits Nexus sont les plus fiables de l'industrie. Et chaque employé sait qu'il peut, d'une certaine manière, influer sur la qualité des produits de la compagnie. Les pratiques de Nexus aboutissent à des taux d'erreur de 5 à 10 fois inférieurs à ceux des concurrents.

Confiant en la qualité de ses produits, Nexus pouvait facilement se permettre d'aller plus loin que ses concurrents pour satisfaire davantage la clientèle. En offrant une garantie complète et inconditionnelle de cinq ans sur tous ses produits, elle a forcé ses concurrents à emboîter le pas, mais avec des garanties plus limitées. « L'extension des garanties ne nous a rien coûté et nous a permis d'augmenter considérablement nos ventes », déclare M. van der Gracht.

L'amélioration des méthodes de gestion, liée au souci de la qualité et de la satisfaction du client s'est avérée payante. Nexus a pratiquement créé un marché pour les systèmes de câblodistribution desservant moins de 1 000 abonnés. Ses produits sont rapidement devenus la norme dans l'industrie, et elle propose maintenant aux stations centrales de télédistribution plus de produits que tout autre fabricant. L'entreprise a réalisé des bénéfices chaque année depuis sa création, et après seulement neuf ans d'existence, elle conçoit, fabrique et commercialise plus de 80 produits dans 72 pays.

« Rien ne peut être plus dommageable à une entreprise que de fournir un produit de piètre qualité. »

Le service à la clientèle

La complexité de la plupart des produits d'aujourd'hui est telle qu'ils doivent passer par un grand nombre d'intermédiaires avant d'atteindre l'utilisateur. En fait, les petites entreprises ont affaire à deux types de clients, selon leur position dans la chaîne des relations acheteur-fournisseur.

Certaines entreprises achètent des produits ou des services d'un fournisseur, y ajoutent de la valeur, et livrent la marchandise améliorée au prochain acheteur de la chaîne. Leur activité consiste à approvisionner un petit nombre de clients en composants ou en services qui sont transformés avant de passer ensuite au prochain maillon de la chaîne. La réussite de ces entreprises repose sur des relations étroites avec les clients grâce à une communication soutenue et à la livraison dans les délais prescrits d'un produit conforme au cahier des charges.

Certaines autres entreprises sont situées à l'extrémité de la chaîne, et traitent directement avec les utilisateurs. Leur raison d'être est de vendre au plus grand nombre possible de clients. Pour elles, la réussite commerciale est fondée sur l'appréciation des attentes du public, la détection des préférences du consommateur, et l'élaboration de formules originales destinées à attirer et à satisfaire la clientèle.

Ce chapitre-ci s'intéresse à deux types de clients auxquels ont affaire les petites entreprises; il fournit des exemples de méthodes adoptées par des entreprises prospères pour identifier et satisfaire ces clients. Les profils et exemples fournis peuvent servir de modèles à d'autres petites entreprises qui visent la compétitivité à l'échelle mondiale.

Les utilisateurs finaux en tant que clients

Les petites entreprises qui traitent directement avec les utilisateurs sont généralement des détaillants ou des prestataires de services qui vendent à des clients individuels. En outre, les utilisateurs peuvent aussi être des entreprises qui achètent un bien, un service ou une technologie pour leur propre fin. Pour les petites entreprises qui traitent avec les utilisateurs, un des grands défis sur le plan de la compétitivité consiste à s'adapter rapidement à l'évolution de la demande, ainsi qu'à la révolution technologique à l'origine de toute une panoplie de nouveaux produits et services. Prenons l'exemple d'articles aussi courants que les produits alimentaires. Le *New Product News* de Groman, qui inventorie les nouveaux produits disponibles dans les supermarchés et les pharmacies, rapporte qu'entre 1985 et 1989, le nombre de nouveaux articles introduits chaque année a augmenté de 60 p. 100. En 1989, 12 055 nouveaux produits ont fait leur apparition sur les rayons. Aucun article n'existe longtemps avant d'être remplacé par une version nouvelle et améliorée, ou rendu désuet par une nouvelle découverte.

Confrontés à une profusion de produits, les utilisateurs sont devenus plus sélectifs et plus exigeants. Ils savent faire la différence entre la nouveauté et la véritable qualité. Ils savent que dans un environnement fortement concurrentiel, ils n'ont pas à chercher loin pour trouver quelqu'un qui leur fournira exactement ce qu'ils désirent. La technologie rend maintenant possible la personnalisation et l'adoption des produits et des services pour qu'ils répondent exactement aux exigences des clients.

Bien connaître l'utilisateur

Dans le passé, les entreprises mettaient au point de nouveaux produits et services, puis cherchaient à persuader les utilisateurs de les acheter. Mais avec des clients sélectifs possédant un vaste choix d'options, une telle approche risque d'être le plus sûr moyen de conduire à la faillite. Les entreprises ne peuvent plus se contenter de deviner ce que désirent les utilisateurs, elles doivent le savoir exactement avant de s'engager sur le marché. Les meilleures réussissent du premier coup parce qu'elles savent qui sont leurs clients et ce qu'ils désirent.

Un moyen de s'informer sur les utilisateurs est de faire appel à la plus récente technologie de l'information. Elle permet aux entreprises de tenir à jour des bases de données de plus en plus sophistiquées, qui ne se réduisent pas à des listes de noms et d'adresses, mais comprennent des informations sur les préférences pour certains produits et les habitudes de

consommation. Ce type d'information détaillée permet aux entreprises de modifier et de raffiner leurs produits et d'élaborer des campagnes de commercialisation à la fois tres ciblées et très efficaces.

La chaîne de magasins de vêtements féminins, **Zacks Fashion Ltd.**, de Kitchener en Ontario, a constitué une liste de clients éventuels en organisant des loteries chaque fois qu'elle ouvrait un nouveau magasin. Les participants ont la possibilité de gagner un certificat-cadeau de 500 $ en remplissant un questionnaire détaillé sur leurs préférences. Pareillement, l'entreprise **McBain Camera Ltd.**, d'Edmonton, a investi 50 000 $ en ordinateurs personnels et en logiciels pour suivre ses clients. Le système enregistre des informations spécifiques sur les achats antérieurs du client et sur ses intérêts particuliers. McBain utilise ensuite cette information pour cibler les clients les plus susceptibles d'acheter.

Apprendre de l'utilisateur

Pour obtenir un avantage concurrentiel, il est plus important encore d'apprendre de l'utilisateur que de l'identifier. Par exemple, **Linian Systems,** une entreprise de création de logiciels pour gestionnaires de fonds mutuels, située à Toronto, a créé des groupes d'utilisateurs dont les commentaires permettent à cette société de mieux planifier et développer ses produits. Le groupe examine les problèmes communs et propose des solutions qui aident les utilisateurs à tirer un meilleur parti des logiciels, ou suggèrent comment Linian pourrait modifier les versions futures. Le système PF Plus de Linian étant aujourd'hui utilisé par le plus important gestionnaire de fonds mutuels du Canada, la participation aux groupes d'utilisateurs est devenue un avantage qui permet à Linian d'attirer de nouveaux clients. Les plus petites entreprises ont ainsi l'occasion de s'asseoir à la même table que les chefs de file de l'industrie.

Apprendre des clients est essentiel pour les prestataires de services, mais encore plus peut-être pour les petits fabricants. Le cycle de vie de plus en plus court des produits force les fabricants à commercialiser leur production aussi rapidement que possible. Par ailleurs, si leurs pronostics de la demande sont erronés, ils perdent leur investissement.

La solution est d'assembler l'information pertinente avant de s'engager dans la mise au point d'un nouveau produit. Il est donc nécessaire de disposer d'informations sur les besoins et les préférences des clients, ainsi que de détails sur les activités des concurrents. En combinant l'information relative au marché et les données technologiques, les entreprises maximisent la probabilité de réussite dès la première tentative. La clé est d'entretenir des relations avec les clients. La rétroaction permanente que ces derniers fournissent permet aux entreprises de prévoir le changement et de réduire le risque inhérent à la mise au point de nouveaux produits ou services.

Quelle que soit la technique employée, le meilleur moyen de satisfaire les utilisateurs est d'en faire des parties prenantes. De plus en plus, les entreprises cherchent à développer avec leurs clients des relations suivies qui les fidélisent et permettent d'avoir accès à la rétroaction indispensable pour que le produit réponde aux besoins du consommateur. La connaissance nécessaire pour assurer la satisfaction rapide des clients ne peut être cultivée et maîtrisée que par des contacts à la fois suivis et réguliers.

La commercialisation

Grâce à une meilleure information sur les utilisateurs, les petites entreprises sont devenues plus efficaces au plan de la commercialisation. Par exemple, des données détaillées sur les clients permettent aux entreprises de cibler les acheteurs réguliers, d'offrir des rabais intéressants et de susciter la fidélité du client.

Un nombre croissant de petites entreprises ont recours à la publicité directe, aux bulletins d'information et autres formes de communication directe avec les clients. **Greff Computer Corp.**, un revendeur d'ordinateurs, de Brampton en Ontario, publie *Fresh from Greff*, un bulletin d'information original adressé à 15 000 clients, acheteurs éventuels et fournisseurs. Cette publication encourage les communications interactives et assure la fidélité grâce à une approche de vente au détail qui s'appuie sur des casse-tête, des anecdotes, du matériel publicitaire ainsi que des articles traitant des préoccupations de la clientèle et des nouveaux produits. Il n'est plus si coûteux ni difficile de publier ce genre de bulletin d'information. L'éditique permet même aux petites entreprises de produire des petits périodiques de qualité qui favorisent le dialogue avec les utilisateurs.

Les plus petites entreprises font aussi appel à la technologie la plus récente pour améliorer leurs activités commerciales. Cela va au delà de l'installation de caisses électroniques sophistiquées. **Old Firehall Sports,** de Toronto, s'est doté du système électronique « Compu-fit » pour déterminer le genre de chaussures de ski le mieux adapté à chaque client. Le système analyse les caractéristiques du pied et les traduit en images. Les vendeurs ajoutent des informations supplémentaires comme la mesure du coude-pied et du mollet, ainsi que des détails sur la façon dont l'acheteur pratique le ski. L'ordinateur compare ensuite ces renseignements à ceux de la base de données sur 260 chaussures de ski et recommande les plus adaptées à l'acheteur. Celui-ci passe ainsi moins de temps à essayer des chaussures.

La façon dont les entreprises envisagent la commercialisation a changé. Dans le passé, les entreprises cherchaient avant tout à vendre.

Leur stratégie commerciale était de persuader les utilisateurs d'acheter leurs produits ou services. Dans les années 90, cependant, les entreprises tentent de devancer le marché. Elles cherchent à prévoir les besoins des clients, plutôt que de simplement y répondre. Ce faisant, elles définissent et créent des marchés plutôt que de dominer ceux qui existent déjà. Pour créer un marché, une entreprise doit adapter ses capacités à un besoin reconnu, mais non satisfait. Pour le dominer, une entreprise doit si bien desservir ce marché que sa réussite présente un obstacle à la pénétration de ce marché par les concurrents. Tel est le secret de la réussite de la société **MPB Technologies Inc.**, de Dorval, qui a développé un produit unique en son genre, lequel a défini un marché entièrement nouveau pour les multiplexeurs à connexions sousmarines [voir encadré].

Assurer la satisfaction des clients

Les petites entreprises florissantes sont très conscientes du fait que pour vendre, il n'est pas suffisant de se préoccuper de la qualité d'un produit, bien que cela soit une nécessité absolue : les clients exigent aussi un service de premier ordre.

Le service à la clientèle commence par les employés. Les meilleures entreprises apprennent à leurs employés comment se comporter avec les clients, elles les encouragent à répondre efficacement aux demandes ou aux plaintes, et leur donnent les moyens et la latitude de le faire. Certaines entreprises envoient des représentants sur place qui ont toute latitude pour traiter avec les clients sur-le-champ et personnellement, sachant que leurs concurrents prennent trop de temps à réagir ou le font de façon impersonnelle. Si un problème survient, une réponse rapide (dans les 24 heures suivant la plainte) et une communication personnalisée offrent les meilleures chances de regagner la faveur du client.

Au delà des rapports personnalisés, les entreprises font aussi appel à la technologie des télécommunications pour se tenir au courant des attentes de leur clientèle. S'il y a un problème, les entreprises qui privilégient le service encouragent les clients à faire connaître leurs doléances, et elles font en sorte que ce soit facile. Les téléphones cellulaires, les numéros gratuits 1-800 et les services d'urgence journuit sont des moyens de maintenir le contact avec les clients, ou de recevoir une rétroaction sur une base continue.

Toutefois, en plus de permettre le maintien des contacts, les télécommunications de pointe offrent d'autres perspectives pour l'amélioration du service à la clientèle. Le **London Biochemistry Reference Laboratory**, de London en Ontario, a, par exemple, utilisé le Datapac de Telecom Canada pour transmettre aux clients les résultats de tests médicaux dès qu'ils sont connus. Ses concurrents envoyant toujours leurs résultats par le courrier, London a pris une avance qui lui a permis de doubler son chiffre d'affaires en trois ans.

Parfois, il arrive que pour satisfaire une clientèle il faille investir dans la technologie. La société **Beallor, Beallor and Burns Inc**. est un cabinet de comptables de Toronto qui emploie 40 personnes. Malgré sa petite taille, cette société a investi 200 000 $ dans l'expansion de son parc d'ordinateurs qu'elle a rendu plus performant en l'équipant de logiciels de gestion de réseaux, d'imprimantes à laser et d'une mémoire plus puissante pour conserver les dossiers clients. Non seulement la productivité a-t-elle augmenté de 20 p. 100, mais la nouvelle technologie permet de répondre plus rapidement aux demandes d'informations financières critiques que lui adressent les clients. Il lui est possible de produire des états de résultats mensuels ainsi que des prévisions de trésorerie plusieurs jours plus tôt qu'avec le précédent système manuel de recherche d'informations.

La clientèle apprécie une entreprise qui partage l'information. Beaucoup de sociétés établissent un dialogue continu sur les tendances du marché, les orientations de l'entreprise et les besoins pratiques en matière de produits ou de services. Elles placent les besoins des clients dans le contexte des tendances de l'industrie qu'elles suivent en encourageant leur personnel à lire la documentation, les journaux et les revues spécialisées qui les tiennent au courant de l'actualité. Par exemple, **MCL Motor Cars**, de Vancouver, a découvert que les clients qui lui achetaient des Porsche et des Jaguar s'adressaient ailleurs pour le service après-vente. Afin de se repositionner, cette entreprise a lancé *In Roads*, un bulletin d'information trimestriel traitant du service offert par MCL et des programmes de garantie à long terme, présentant le personnel chargé du service à la clientèle et les nouveaux modèles de voitures, et fournissant des conseils aux propriétaires de voitures de luxe. Le bulletin contient des informations utiles, et montre que MCL s'intéresse aux besoins de ses clients. En conséquence, l'entreprise a doublé son chiffre d'affaires d'après-vente qui représente aujourd'hui la moitié du bénéfice brut du concessionnaire.

Dans les communications avec leurs clients, certaines entreprises impliquent non seulement le personnel des ventes, mais aussi les services de R-D, de conception et de soutien administratif. Leur objectif est de promouvoir la coopération entre les clients et tous les secteurs de l'entreprise. **Micro-Expertise**, une entreprise de conception de logiciels personnalisés, basée à Montréal, est fière de son service à la clientèle. L'entreprise organise régulièrement des réceptions porte ouverte qui donnent aux gestionnaires et aux analystes de Micro-Expertise l'occasion de rencontrer la clientèle dans une atmosphère décontractée. L'entreprise publie un bulletin d'information pour tenir ses clients au courant de l'évolution de l'industrie. Elle embauche des vendeurs dépourvus de connaissances techniques qui ne sont pas portés à utiliser un jargon obscur, mais leur dispense une formation leur permettant de se familiariser avec les aspects techniques du produit. Enfin, la compagnie limite les formalités administratives au minimum et encourage ses employés à prendre leurs propres décisions, particulièrement lorsqu'il s'agit de satisfaire immédiatement les besoins d'un client.

L'importance accordée au service à la clientèle s'inscrit dans l'évolution qui pousse bien des petites entreprises à créer une culture organisationnelle visant le « degré zéro de défection de la clientèle ». Lorsqu'ils sont satisfaits, les clients réguliers génèrent des profits grandissant au cours de chaque année pendant lesquelles ils restent fidèles à l'entreprise. S'ils continuent d'acheter le même produit, les coûts unitaires de l'entreprise diminuent. S'ils sont bien servis et qu'ils ont confiance dans l'entreprise, ils sont souvent disposés à payer davantage. Les clients réguliers et de longue date font de la publicité gratuite par leurs recommandations de bouche à oreille. Finalement, on peut démontrer que les frais engagés pour recruter de nouveaux clients sont nettement plus élevés que les coûts associés à la prestation d'un service de qualité aux clients habituels.

En seulement 11 ans, **Oak Bay Marine Group**, de Victoria en Colombie-Britannique, est devenue la plus importante entreprise de pêche sportive d'Amérique du Nord, en partie grâce au service attentionné qu'elle offre à ses clients. Le personnel des succursales de Oak Bay donne de la compagnie une même image en portant des vestes et des chemises semblables sur lesquelles figurent l'écusson de la société. L'entreprise a fait appel à des outils promotionnels novateurs comme les coffrets qu'elle envoie aux entreprises et qui contiennent une boîte de saumon de Colombie-Britannique et une bouteille de whisky canadien. L'intérêt que porte la société Oak Bay au service personnalisé se manifeste aussi par l'envoi aux clients, avant les sorties de pêche, de trousses promotionnelles qui sont composées d'étiquettes de bagage personnalisées et de pancartes portant l'inscription « parti à la pêche ». L'accessibilité est elle aussi cruciale. Un service de vente téléphonique est ouvert 12 heures par jour, sept jours par semaine, pour répondre aux questions et enregistrer les réservations. Tous les appels sont gratuits, et chaque question fait ensuite l'objet d'une réponse écrite. L'intérêt porté par la société Oak Bay au service à la clientèle fait que 70 p. 100 des clients sont des réguliers.

Beaucoup d'entreprises qui visent le « degré zéro de défection » font appel au service d'un défenseur du consommateur qui est invité aux réunions où sont prises des décisions importantes. Elles s'assurent que leurs employés comprennent la valeur que représente un client à vie. Elles veillent également à transmettre au personnel des ventes et aux autres employés en contact avec la clientèle, l'information, positive ou négative, que renvoient les clients. Certaines entreprises ont même introduit des systèmes de primes récompensant les employés qui contribuent non seulement à l'augmentation du volume des ventes, mais aussi à la fidélisation des clients.

Les entreprises intermédiaires en tant que clientes

Beaucoup de petites entreprises ne font pas directement affaire avec les utilisateurs. Elles approvisionnent plutôt des sociétés intermédiaires qui transforment le produit ou le distribuent. Dans le secteur de la fabrication où de telles relations acheteurs-fournisseurs sont communes, il peut s'agir de la fourniture de composants et de sous-ensembles. Dans le secteur des services, une entreprise peut être le fournisseur de clients qui sont eux-mêmes prestataires de services. Il peut s'agir de services de graphisme, de traduction ou d'impression que l'entreprise fournit à un client dans le domaine de l'édition.

Les impératifs de la relation entre une compagnie et les clients intermédiaires réduisent le temps de mise au point et imposent une forme de collaboration encore plus étroite. Les relations entre une entreprise et ses sociétés clientes deviennent moins antagonistes. Par conséquent, on constate alors que l'information stratégique est mieux partagée dans le but de cerner les moyens d'améliorer la relation. On constate un intérêt renouvelé pour l'acquisition des connaissances qui permettent une meilleure compréhension réciproque. La coopération devient plus étroite en vue d'améliorer les réseaux de transport et de simplifier les échéanciers d'expédition. Et il y a aussi un plus grand partage et une coordination plus poussée de l'information financière afin d'assurer le traitement efficace des factures, des crédits, des rabais, des frais divers et des devis.

Un nouvel éventail de pratiques de gestion définit la relation naissante entre les entreprises et leurs sociétés clientes. Il est dans l'intérêt des petites entreprises de connaître ces pratiques dans la mesure où celles-ci ont une incidence sur leur réussite à titre de fournisseurs. Les tendances suivantes sont les plus évidentes.

Moins de fournisseurs, mais des fournisseurs plus qualifiés

Les sociétés clientes ont tendance à réduire le nombre de leurs fournisseurs, et dans de nombreux cas, elles n'ont recours qu'à un seul fournisseur pour les pièces et les composants clés. De plus en plus, les fabricants s'attendent que les fournisseurs produisent des composants et des sous-ensembles complets et non des pièces. Le développement de telles sources d'approvisionnement étant coûteux, les sociétés clientes préfèrent cultiver des relations moins nombreuses, mais plus efficaces, et les fournisseurs bénéficient ainsi de plus gros volumes d'affaires.

Des contrats de plus longue durée

Les sociétés clientes et les entreprises qui les approvisionnent passent des contrats à plus long terme, qui s'étalent en règle générale sur plusieurs années. En échange d'une stabilité à long terme, ces clients s'attendent que les fournisseurs réduisent leurs coûts, améliorent la qualité, et compriment les délais de livraison, en plus de s'adapter à des échéanciers plus rigoureux.

Appui des fournisseurs

Les sociétés clientes sont mieux disposées à partager les risques et les coûts avec leurs fournisseurs afin de garantir leur viabilité à long terme. Les acheteurs investissent plus dans leurs fournisseurs et particulièrement dans la formation ou la R-D. Elles augmentent les budgets des visites chez les fournisseurs, et à la formation de ceux-ci.

Certification des fournisseurs

Les entreprises ont recours à des programmes de certification pour créer des alliances techniques plus étroites entre les sociétés clientes et leurs fournisseurs. Le client fixe une norme technique que le fournisseur s'engage à satisfaire. Dans de nombreux cas, de telles alliances aboutissent à des améliorations techniques apportées au produit ou au procédé industriel. La certification peut aussi améliorer les échanges d'idées entre les clients et les fournisseurs, rendre les produits plus manufacturables, et accélérer le cycle de

fabrication. La procédure de certification comporte l'évaluation technique de divers aspects : qualité, compétence technique, processus de contrôle, fixation des prix, facteurs de coût, collaboration ingénierie-fabrication, stabilité financière, méthodes de gestion, qualité du service, programmes de formation et situation géographique des usines. Il comporte aussi de plus en plus souvent la mise en place d'un mécanisme permettant l'élaboration d'objectifs communs.

La société **Wheatley Canada**, de Calgary, un fabricant de soupapes pour l'industrie pétrolière et gazéifère, a créé un programme officiel de certification de la qualité en réponse aux demandes de ses clients. L'entreprise a pris contact avec le *Quality Management Institute* pour s'informer des normes en vigueur, et l'institut a par la suite contrôlé les résultats du programme. Les nouvelles normes que l'entreprise a adoptées demandaient des changements d'attitudes de la part des employés et au plan de l'exploitation interne. On a établi de nouvelles procédures, et donné au personnel la formation nécessaire pour s'y conformer. Tout l'effectif, des services d'achat aux services de production, a été impliqué.

Michael Ernst, le responsable des normes de qualité de Wheatley, déclare que « le secret était de rendre tous et chacun responsables de la qualité au sein de l'entreprise. Auparavant, seules quelques personnes étaient spécifiquement chargées de contrôler la qualité. Aujourd'hui nous avons un contrôle en cours de fabrication, et chacun est tenu d'identifier et de régler les problèmes de qualité ». Grâce à ce programme, le taux de rejet des soupapes a beaucoup diminué. En dépit du coût initial du programme, Wheatley a économisé des sommes considérables. C'est pourquoi ce programme qui a si bien fonctionné est maintenant étendu à la fabrication des pompes.

Échange de données informatisées électroniques

De nouveaux types de liens informationnels entre les sociétés clientes et leurs fournisseurs sont maintenant nécessaires pour assurer une étroite coordination. L'échange de données informatisées (EDI) est une forme de partage électronique de l'information, utilisée au départ par l'industrie automobile, pour établir la communication entre les grands fabricants automobiles et leurs petits fournisseurs. Il sert à intégrer les activités des clients et celles des fournisseurs dans un processus de gestion unique. Les besoins du dernier fabricant dans la séquence de valeurs sont utilisés pour rédiger les bons d'achat et les ordres d'exécution, lesquels remontent jusqu'aux fournisseurs originaux. L'EDI est aussi un important outil d'ingénierie qui permet de répondre rapidement aux besoins changeants des clients.

Fournisseurs internationaux

Les fournisseurs, tout comme les sociétés clientes, se mondialisent. Lorsque les grandes multinationales pénètrent les marchés étrangers, elles continuent de faire appel à leurs fournisseurs habituels afin d'éviter les risques inhérents au développement de relations avec de nouveaux fournisseurs étrangers. Mais les fournisseurs ne doivent pas penser qu'il en sera toujours ainsi. En cherchant à pénétrer des marchés intéressants comme la Communauté européenne d'après 1992, leurs clients peuvent développer de nouvelles relations avec des fournisseurs susceptibles d'influencer la façon dont ils traitent leurs affaires au Canada. Les acheteurs développent des critères pour jauger et comparer les fournisseurs sur une base mondiale. Les fournisseurs peuvent s'assurer d'une relation permanente uniquement s'ils démontrent leur compétitivité non seulement sur le plan national, mais aussi à l'échelle internationale.

Alors que les entreprises cherchent à prévoir les besoins de leurs clients, ceux-ci les jugent sur leur capacité à prévoir les besoins latents de leurs propres clients en aval de la séquence des valeurs. Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, il n'est pas suffisant de satisfaire le cahier des charges. Les fournisseurs doivent continuellement repousser les frontières de la valeur et l'avantage concurrentiel qu'ils cherchent à créer pour leurs clients. La société **JPL International** [voir encadré] a réussi parce qu'elle a reconnu que ses consommateurs immédiats, ses distributeurs, font partie d'une séquence de valeurs qui s'étend éven-

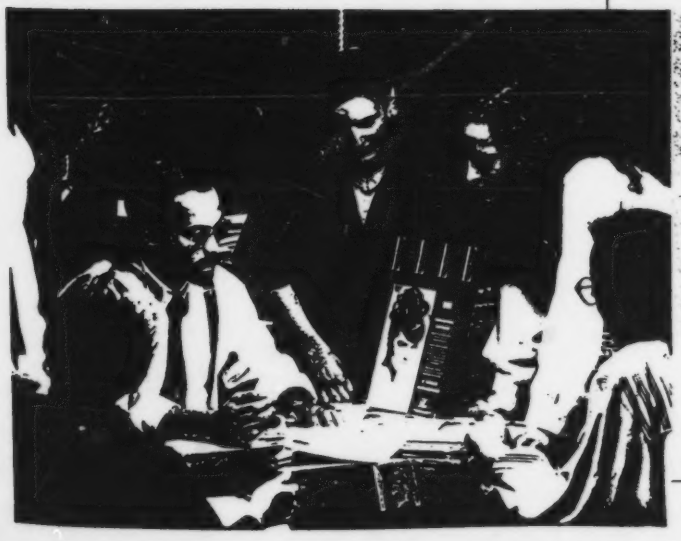
tuellement jusqu'aux consommateurs de produits de soins pour les cheveux. En allant jusqu'à l'extrémité de cette séquence, et en montant une campagne promotionnelle dynamique auprès de ces consommateurs, JPL crée une demande sur le marché qui génère des ventes dans les salons de coiffure qui s'approvisionnent ensuite chez les distributeurs traitant directement avec JPL.

Le développement du produit

Les entreprises qui fournissent les sociétés clientes comprennent qu'aujourd'hui il ne suffit pas de mettre l'accent sur la qualité, il faut aussi s'efforcer d'être le premier à commercialiser un produit. Leurs clients doivent non seulement fabriquer des produits de haute qualité, ils doivent aussi innover rapidement. Dans les industries à caractère technologique, par exemple, 40 p. 100 des revenus sont générés par des produits qui ont moins de trois ans d'existence, et le temps nécessaire pour mettre un produit sur le marché devient un facteur clé de compétitivité.

L'autre impératif est de penser qualité dès le départ. Les entreprise ne peuvent plus se permettre le luxe de faire passer un produit par un long processus de développement au cours

« JPL s'est mise à l'écoute des clients pour savoir ce qu'ils veulent réellement. »



JPL International Inc.

Le succès rencontré par JPL dans la commercialisation des produits de soins pour cheveux repose sur la compréhension de la façon dont on peut maximiser la valeur fournie aux clients. Ses principaux clients sont les quelque 50 distributeurs qui livrent les produits de JPL dans les salons de coiffure dans tout le Canada. Dès le départ, cependant, JPL a compris que la réussite dépendait de chaque chaînon de la séquence des valeurs reliant les distributeurs aux salons, et les salons aux utilisateurs.

« La plupart des gens d'affaires présument qu'ils connaissent déjà ce que les clients désirent. JPL s'est mise à l'écoute des clients pour savoir ce qu'ils veulent réellement », déclare Jean-Pierre Louis, le fondateur de l'entreprise. Il a alors appris que les distributeurs avaient besoin de rendre leurs produits attirants pour les 30 000 salons de coiffure du Canada, et que ceux-ci s'intéresseraient à tout ce qui pouvait les aider à vendre. La réussite de JPL repose sur l'intuition que si l'entreprise pouvait aider les salons à améliorer leur exploitation et accroître leurs profits, ses distributeurs auraient un marché florissant.

JPL offre une formation aux salons, et emploie 50 agents à temps partiel qui donnent environ 350 cours par an sur les nouveaux produits, les styles, les tendances, la composition chimique des produits, les services techniques et la gestion des salons. Les cours sur les produits stimulent la demande en enseignant aux coiffeurs la façon d'utiliser la marchandise de JPL, mais JPL propose aussi des cours de planification opérationnelle, de gestion, et de formation du personnel. Aussi, l'entreprise aide les salons à commercialiser les produits en les associant directement aux campagnes de promotion des produits de marque.

Les produits JPL sont vendus exclusivement aux salons par des distributeurs indépendants. En plus de communiquer régulièrement avec eux, l'entreprise les invite à assister, une ou deux fois par an au siège social, à un séminaire d'une journée sur ses objectifs et sa philosophie. JPL est très sélective dans le choix des distributeurs qui se joignent à son équipe. Elle recherche des relations à long terme avec des individus compatibles qui partagent sa philosophie axée sur la satisfaction du client. « Nous avons une relation merveilleuse avec nos distributeurs. Ils font partie notre équipe et grandissent en même temps que nous. Nous faisons tous équipe », déclare Jean-Pierre Louis.

JPL solidifie la relation avec ses distributeurs en leur fournissant un soutien publicitaire, des primes généreuses et un service de première classe. « Lorsque vous appelez notre entreprise au téléphone, on vous répond à la deuxième sonnerie. Nous rappelons nos correspondants dans les 45 minutes suivant leur appel, et si la personne avec laquelle ils souhaitaient parler est absente, quelqu'un d'autre se charge de donner suite », déclare Jean-Pierre Louis. Et JPL n'a pas de commandes en souffrance, elle livre immédiatement.

En retour, JPL s'attend à même effort exceptionnel de la part de ses distributeurs. « Nos conditions sont très strictes, paiement dans les 10 jours net. Mais nous sommes sérieux, et nous nous attendons que nos distributeurs le soient aussi », déclare Jean-Pierre Louis. Ce sont les distributeurs qui décident comment ils vendent et à qui, bien que JPL les conseille sur le plan de la stratégie commerciale. Pour introduire un stimulant supplémentaire, chaque distributeur ne vend qu'une ligne de produits JPL. Ainsi, ils se font concurrence pour obtenir les commandes des salons, ce qui les encourage à fournir le meilleur service possible. Le résultat de cet effort intensif est que le chiffre d'affaires annuel de JPL est monté en flèche, passant de 138 000 $ à plus de 6,4 millions en cinq ans, et sa part du marché n'a cessé de grandir pour atteindre 14 p. 100 en 1990.

duquel on élimine les erreurs. Être présent sur le marché rapidement exige que le produit soit conçu correctement dès son apparition. Bien que le design représente en moyenne seulement 5 p. 100 du coût d'un produit, il influence directement jusqu'à 85 p. 100 des coûts globaux. Un bon design à l'origine peut éliminer de coûteuses modifications et réduire le temps de production total.

Les entreprises qui ont de gros clients industriels savent qu'ils attachent beaucoup d'importance à l'opportunité et à la qualité du design et du développement d'un produit. Elles répondent aux attentes de leurs clients en prenant une part active à l'élaboration du produit et du processus de fabrication.

Certaines des relations les plus réussies entre les entreprises et leurs gros clients industriels reposent sur une intégration complète de leurs activités respectives en une seule procédure de mise au point du produit. Les clients impliquent leurs fournisseurs dans la mise au point d'un produit à un stade précoce, en recourant à la plus récente technologie de l'information. Les composants peuvent être conçus en fonction des capacités du fournisseur tout en atteignant les niveaux de qualité les plus élevés. En donnant à tous les participants au processus les outils électroniques adéquats, on peut faire passer rapidement et facilement un design du stade de concept à celui de prototype et de produit fini, et du fournisseur au client.

« Les fournisseurs doivent continuellement repousser les frontières de la valeur et l'avantage concurrentiel qu'ils cherchent à créer pour leurs clients. »

La livraison de la marchandise

Les sociétés clientes demandent de plus en plus à leurs fournisseurs d'accepter des systèmes de livraison juste à temps (JAT). Les coûts et l'effort de mise en place de tels systèmes incombent largement aux fournisseurs, dont beaucoup sont des petites entreprises. Le JAT exige un investissement à long terme dans de nouveaux équipements, ainsi qu'un perfectionnement des communications, de la formation et de l'entretien préventif. Bien des petites entreprises pensent que cela est hors de leur portée, mais le JAT reste intéressant pour elles car il leur permet d'être plus compétitives et de maintenir des relations continues avec leurs principaux clients.

Le système de gestion de stock JAT est une technique qui réduit les coûts d'entreposage grâce à une livraison des marchandises au moment précis où elles sont requises. Pour parvenir à un tel degré de précision, fournisseurs, fabricants et clients doivent tous être étroitement intégrés à un processus commun.

L'objectif immédiat du JAT est la mise en place d'un procédé de fabrication qui fait disparaître les engorgements, maintient les stocks à un niveau minimal, et s'ajuste facilement à l'évolution de la demande. Les fournisseurs sont informés de l'heure et du jour où ils doivent livrer une marchandise. Comme les livraisons précoces sont tout aussi perturbantes que les livraisons tardives, elles sont également pénalisées. Tout ce qui interrompt le processus de livraison JAT est considéré négativement, qu'il s'agisse de l'absence d'un document ou d'un étiquetage incorrect.

Le concept de livraison « juste à temps » se rattache à une philosophie opérationnelle qui s'appuie sur des méthodes concrètes permettant de passer de la théorie à la pratique. Ces méthodes permettent de faciliter les transitions, d'améliorer l'aménagement des usines, de former le personnel pour contrôler la qualité, de programmer l'entretien, de contrôler les matières premières, et de simplifier les procédés de conception et de production. Tout cela se solde par un processus d'amélioration continue fondé sur des gains de productivité graduels.

Les petites entreprises qui utilisent le système de livraison JAT font très attention aux types de services qu'elles offrent à leurs clients. Certaines administrent les commandes ou la facturation par télémarketing, ou par échanges de données informatisées à la place des appels téléphoniques habituels. Plutôt que de livrer le produit, elles peuvent inviter le client à en prendre livraison. Au lieu de diriger le produit sur l'entrepôt du client, une compagnie peut le livrer directement à la chaîne de fabrication. Et les fournisseurs peuvent planifier les stocks conjointement avec le client.

Le JAT nécessite l'engagement sans réserve de tous les intéressés : une préparation appropriée, une formation à tous les niveaux, une volonté de changer les méthodes actuelles, un attachement à la réduction des coûts et à l'efficacité, et un respect des partenaires. La mise en oeuvre satisfaisante d'un système de livraison JAT a permis aux sociétés clientes de réduire le nombre de leurs fournisseurs et de bâtir avec eux des partenariats à la fois plus forts et plus étroits. C'est là où le JAT est bénéfique pour les petites entreprises. En adoptant ce système, les petites entreprises peuvent se présenter comme des partenaires intéressants, et établir des relations étroites et continues avec les sociétés clientes.

Résumé

Que les clients d'une entreprise soient les utilisateurs ou une société-cliente, il n'est pas possible de tricher si l'on veut qu'ils soient satisfaits. La satisfaction du client dépend d'une communication continue afin de cerner et de comprendre ses besoins. Cela exige une volonté de changement pour satisfaire la clientèle nationale et internationale, ainsi qu'un souci de qualité et de service qui retient les clients. Identifier, comprendre, toucher et servir les clients constitue un défi permanent pour les petites entreprises. Indépendamment des coûts, les propriétaires de petites entreprises savent qu'il n'est pas possible de réussir à moins de parvenir à satisfaire la clientèle.

Les relations avec les fournisseurs

Que leurs clients soient des utilisateurs ou des transformateurs intermédiaires, pratiquement toutes les petites entreprises dépendent éventuellement de leurs propres fournisseurs.

Les entreprises s'adressent aux fournisseurs pour les intrants matériels qui peuvent comprendre des matières premières non traitées, des composants semi-finis ou de l'équipement. Elles peuvent acheter des technologies ou un savoir-faire technologique, ainsi que divers types de recherche. Elles peuvent sous-traiter leur stratégie de publicité, de promotion ou de vente, ou engager des spécialistes des études de marché pour qu'ils leur fournissent de l'information sur les clients.

Les fournisseurs de services commerciaux peuvent comprendre les messageries, les entreprises de publipostage, les imprimeurs ou les formateurs. Et pratiquement toutes les entreprises font régulièrement appel à des avocats, des banquiers, des comptables et des courtiers pour des services juridiques et financiers. En fait, la plupart des entreprises font partie d'un réseau complexe de relations comprenant une grande diversité de fournisseurs. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont en mesure de faire de ces relations les outils qui leur permettent de forger leur avantage concurrentiel.

La vogue de la sous-traitance

Traditionnellement, les entreprises avaient tendance à rapatrier un grand nombre d'activités afin d'accroître leur contrôle sur la séquence des valeurs. Ce processus d'intégration verticale aboutissait à des géants industriels peu dynamiques qui cherchaient à tout faire par eux-mêmes. Les changements technologiques énormes intervenus au cours des deux dernières décennies, ainsi que la concurrence ont renversé cette tendance. Pour survivre, les grandes entreprises ont commencé à se concentrer sur ce qu'elles sont capables de faire le mieux afin d'améliorer leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité. Elles ont délégué des activités périphériques et en ont sous-traité d'autres à des entreprises qui pouvaient les réaliser plus économiquement.

Dans ce contexte, les entreprises de moindre envergure en sont venues à apprécier les avantages concurrentiels que représente la flexibilité. En conséquence, elles veulent aussi être « légères », minimiser leurs obligations opérationnelles et administratives, payer pour le travail seulement lorsqu'il est nécessaire, et réduire leurs charges fixes. Même si le coût unitaire relatif du travail effectué à l'extérieur est plus élevé que s'il était fait dans l'entreprise, l'acheteur bénéficie quand même d'un avantage

parce que le coût n'existe que lorsqu'il est nécessaire. Il ne fait pas partie des frais généraux fixes de l'entreprise. La sous-traitance est donc un moyen important de réduire les frais généraux.

Une relation étroite avec le fournisseur permet à une entreprise d'alléger la pression sur son fonds de roulement, et de réduire ainsi les coûts afférents aux achats et à la production. Des réductions de prix additionnelles peuvent être négociées en proposant aux fournisseurs des contrats à long terme. Par exemple, **Optimil Machinery Inc.**, de Delta en Colombie-Britannique, se spécialise dans la technologie des scieries. Avec des ventes de l'ordre de huit millions de dollars par an, une des stratégies de Optimil a été d'acheter jusqu'à 40 p. 100 de ses composants, particulièrement les pièces de machinerie lourde, à d'autres firmes dans le cadre de la sous-traitance. Il aurait fallu faire l'acquisition de nombreux biens d'équipement pour disposer sur place de capacités semblables de fabrication. Un tel investissement aurait grevé les finances et, ce qui est tout aussi important, remis en cause l'orientation de l'entreprise. Cette stratégie exige qu'il y ait une infrastructure appropriée pour la fabrication de machines, comme c'est le cas en Colombie-Britannique. En choisissant de recourir aux machines-outils à contrôle numérique valant plusieurs millions de dollars dont dispose un autre fabricant, Optimil est plus apte à développer et à vendre ses propres produits.

La pratique de la sous-traitance concerne de plus en plus les individus qu'emploie une entreprise. Les entreprises de moindre envergure n'engagent plus à la légère du personnel à plein temps. Elles font appel de plus en plus souvent à la main-d'oeuvre à temps partiel, selon leurs besoins plutôt que de l'intégrer de façon permanente à leurs coûts fixes. Cette pratique s'étend à tous les niveaux de qualification, des spécialistes aux cols bleus. Cela donne aux entreprises une plus grande flexibilité, mais a également d'importantes conséquences sur l'évolution du marché du travail. Un grand nombre de sous-traitants et de pigistes individuels apprécient la variété et la flexibilité associées à de tels arrangements. En revanche, les travailleurs à temps partiel et à contrat n'ont habituellement pas accès aux programmes de formation dispensés par l'entreprise. S'ils ont besoin de formation, ils doivent l'acquérir de leur propre initiative. Ils n'ont pas non plus accès au même éventail d'avantages sociaux que les employés à temps plein. En conséquence, la popularité grandissante du travail à temps partiel et de la sous-traitance constitue un nouvel élément dont les programmes sociaux du gouvernement doivent tenir compte.

Gérer la complexité et l'innovation

D'autres facteurs de l'environnement actuel du monde des affaires accélèrent l'évolution vers la sous-traitance. Un grand nombre de fonctions dans les entreprises deviennent hautement complexes. Les fonctions vitales, telles que la planification fiscale ou les analyses de marchés complexes, peuvent dépasser les capacités internes d'une petite entreprise, mais être néanmoins essentielles à sa prospérité. De plus, dans un environnement excessivement compétitif, les entreprises ont besoin de maximiser l'efficacité de leurs activités. Dans le cas de fonctions hautement spécialisées telles que le traitement des données ou le publipostage, les petites entreprises bénéficient d'avantages importants lorsqu'elles font appel à des experts en mesure d'assurer ces services plus rapidement et à moindre prix.

Magicwords, de Mississauga en Ontario, illustre comment une petite entreprise peut prospérer en s'organisant avec divers fournisseurs. Cette entreprise de communications a décidé dès le départ de limiter son envergure et ses frais généraux en soustraitant à des experts et à des spécialistes. Pour la production de « Auto Route », le magazine de l'Automobile Club de Canadian Tire par exemple, le propriétaire de Magicwords, Brian Barber, a fait

« Il nous fallait obtenir l'appui de tous les intéressés dans l'entreprise pour qu'ils acceptent le changement, et cela demande du temps. »

fonction de rédacteur en chef. Il a assuré le contrôle global de la qualité et la révision de l'épreuve finale tout en supervisant les activités d'un grand nombre de fournisseurs chargés de la rédaction, de la photographie, du graphisme, de la mise en page et de l'impression. Il traite également avec d'autres fournisseurs, dont des artistes, des dessinateurs et des imprimeurs embauchés à contrat par l'éditeur du magazine, *Morris Marketing and Media Services*. En conséquence, l'entreprise est donc à même de se lancer dans des projets ambitieux, d'assurer à ses clients un produit de qualité tout en restant de petite taille et flexible.

L'évolution vers la sous-traitance vient aussi par l'importance accordée récemment à la nécessité d'être le premier sur le marché. Dans le secteur manufacturier, par exemple, avec la réduction de la durée du cycle d'un produit, un grand nombre de petites entreprises s'adressent à des fournisseurs pour la recherche et le développement, la conception, l'étude de produit et la mise au point du prototype. La possibilité de sous-traiter au moins certaines de ces fonctions, tout en en assurant d'autres au sein de l'entreprise, signifie que les innovations peuvent être introduites plus rapidement.

La sous-traitance permet aussi aux entreprises de moindre envergure de bénéficier de la R-D effectuée par d'autres. Vu que les fournisseurs spécialisés sont par nécessité plus au fait des technologies d'avant-garde, les entreprises qui entretiennent d'étroites relations avec ces fournisseurs peuvent en tirer des avantages importants au plan technologique sans avoir elles-mêmes à s'engager dans la R-D. Elles peuvent concentrer leurs capacités d'innovation sur de nouvelles applications de leurs produits, en comptant sur les fournisseurs pour les technologies de pointe et les composants qu'elles intègrent ensuite et assemblent.

En ce qui concerne les entreprises de plus petite envergure qui effectuent leur propre R-D, la sous-traitance leur permet de partager certains risques et certains coûts. Elles peuvent former une alliance technique avec leurs fournisseurs afin de stimuler les échanges d'idées. Le personnel d'une entreprise peut capitaliser sur le savoir-faire du fournisseur pour se tenir au courant de l'évolution technologique. La relation peut donc favoriser l'innovation, susciter des améliorations techniques, rendre les produits plus manufacturables, réduire la durée du cycle, et assurer la qualité.

Des fournisseurs moins nombreux mais plus qualifiés

Les entreprises prospères basent leurs relations avec les fournisseurs sur la distinction entre les fonctions qui peuvent être convenablement assurées sur le plan interne et celles qu'il est préférable de sous-traiter. Le processus débute par un plan d'entreprise qui définit la société, les compétences internes essentielles qu'elle requiert, et ce que peuvent lui apporter les fournisseurs.

La sous-traitance d'un nombre croissant de fonctions et d'activités force les petites entreprises à gérer un réseau complexe de relations avec les fournisseurs. Dans le cas de ceux qui fournissent des intrants matériels, une entreprise exige avant tout qu'ils livrent dans les délais, évitent les engorgements, maintiennent la qualité, et contrôlent les coûts. Avec les fournisseurs d'informations, elle peut chercher à enrichir la compréhension mutuelle, définir les objectifs, et s'assurer de la pertinence de la prestation. Et avec les fournisseurs financiers, elle peut rechercher la symbiose et la fiabilité. Le maintien de relations efficaces pour soutenir des besoins et des objectifs variés peut constituer un lourd fardeau pour les propriétaires et les gestionnaires de petites entreprises.

Pour simplifier les choses, les petites entreprises limitent le nombre de leur fournisseurs. Afin de ne pas être dans l'obligation d'en rechercher continuellement, elles cherchent avant tout à établir pour chaque fonction une relation durable avec un fournisseur qualifié. Elles sont sélectives dans leur choix de fournisseurs, vu leur grande dépendance envers eux. Dans le secteur de la fabrication par exemple, les petites entreprise peuvent rechercher des fournisseurs certifiés ou qui sont disposés à se faire certifier afin d'assurer la conformité des normes et des exigences de qualité. Au delà des détails techniques, toutefois, toutes les entreprises de tous les secteurs souhaitent un partenaire à la fois puissant et stable, dont le bilan est sain, ayant un personnel consciencieux et une relation amicale avec l'acheteur. Dans de nombreux cas, le fournisseur approprié

est non seulement celui qui offre la meilleure combinaison de prix et de service; c'est aussi celui qui est prêt à se comporter en partenaire, et qui partage certaines responsabilités pour satisfaire les clients d'une entreprise.

À mesure que les entreprises développent des relations plus étroites avec un plus petit nombre de fournisseurs, ceux qui en sont responsables assument une importance stratégique grandissante dans l'entreprise. Traditionnellement, les chefs de service des achats faisaient partie du personnel affecté à l'exploitation et à l'administration d'une entreprise. Aujourd'hui, les achats sont devenus une fonction stratégique qui exige une attention particulière. Dans certains cas, les achats sont même effectués par des équipes multifonctionnelles représentant différents secteurs d'une entreprise. Il est parfois nécessaire, lorsqu'une entreprise traite avec ses fournisseurs, d'impliquer les services de planification stratégique, de commercialisation et des ventes, la production, ou le contrôle financier.

L'importance de la communication

La rupture d'une relation établie avec un fournisseur peut se solder par des perturbations et des dépenses importantes. Une fois qu'une entreprise a trouvé un bon fournisseur, elle investit du temps et des ressources dans le développement et la gestion de la relation. La perspective d'une coopération à long terme encourage les deux parties à prendre la relation au sérieux. En outre, naturellement, les entreprises qui proposent aux fournisseurs des accords contractuels à long terme se trouvent en position favorable pour négocier des prix plus intéressants.

Une relation étroite exige une communication ouverte et efficace, reposant sur des renseignements clairs. C'est ici qu'un plan d'entreprise a son intérêt. Il peut aider un fournisseur à évaluer la situation stratégique générale. Les détails du plan peuvent permettre d'élucider les besoins d'une entreprise et guider la propre planification du fournisseur. Prenons l'exemple de **Novatronics,** de Stratford en Ontario, qui fabrique des composants d'aéronefs. Elle souhaitait que son fournisseur F.A.G. International réduise ses délais de livraison de paliers. Novatronics partageait ses prévisions de production avec F.A.G. International en fonction desquelles cette entreprise commandait d'avance les composants dont elle avait besoin pour fabriquer les paliers. En conséquence, les délais furent réduits de 26 à 30 semaines à 8 à 10 semaines.

Les entreprises qui parviennent à établir de bonnes relations avec leurs

« Le secret est de comprendre exactement où se situe la valeur ajoutée de l'entreprise. »

BASELINE [illegible] RESEARCH

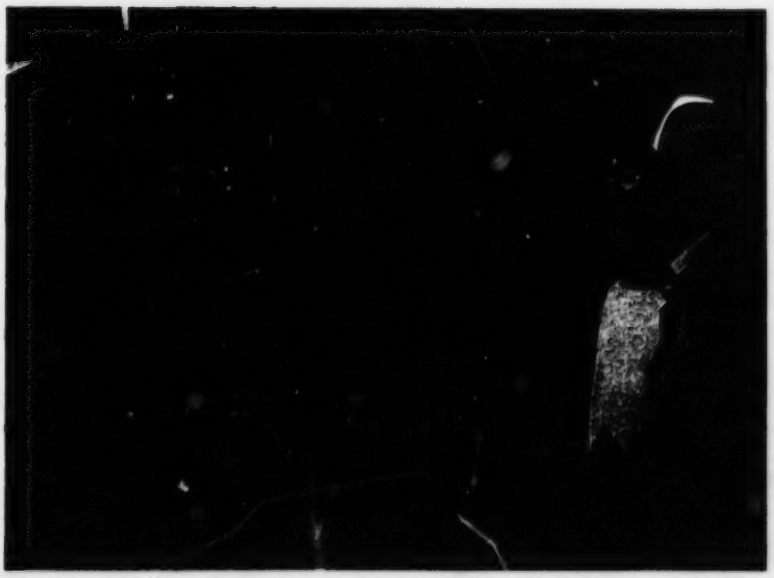
Baseline Market Research, de Fredericton au Nouveau-Brunswick, a utilisé avec succès la stratégie de recours aux fournisseurs. Avec un personnel de sept employés à temps plein et de 25 employés à temps partiel, l'entreprise propose toute la panoplie des services d'analyse de marchés. Pour certaines fonctions spécialisées, toutefois, elle s'adresse à des experts externes hautement qualifiés. Ainsi, un [illegible] qui exige [illegible] en matière d'entrevues [illegible] d'une technologie spécifique [illegible] traité à [illegible]

[illegible] de la compagnie, [illegible] [illegible] exactement où se situe la valeur [illegible] commencer par [illegible] l'activité de l'entreprise. On peut [illegible] appel à l'expertise spécifique de fournisseurs externes [illegible] Au cours des sept ans d'existence de Baseline, Mme Dyer [illegible] une évolution générale vers la sous-traitance. Les propriétaires [illegible] entreprises ont davantage de responsabilités [illegible] le maintien de la qualité et l'équilibre du budget [illegible] Linda Dyer, il faut gérer beaucoup plus que l'on [illegible] pensait devoir le faire lorsqu'on s'est lancé en affaires ».

fournisseurs s'efforcent de rester en communication constante avec eux. Les meilleures entreprises restent, par exemple, en contact étroit avec ceux qui assurent leur financement, qu'il s'agisse de banques ou d'investisseurs. Au cours de leurs rencontres, les entreprises font régulièrement rapport de leur situation, informent leurs bailleurs de fonds de toute difficulté, font état de problèmes de trésorerie éventuels, et font des recommandations pour résoudre rapidement les problèmes. Les mots d'ordre sont « pas de secret, pas de surprise ». En conséquence, l'entreprise peut ainsi s'attendre que ses bailleurs de fonds lui assurent leur concours au besoin, et ne le lui retirent pas dans un moment difficile.

Ces mêmes pratiques qui facilitent les relations avec les financiers, peuvent aussi s'avérer utiles pour établir des relations avec d'autres fournisseurs. Les entreprises consacrent plus de ressources à l'organisation de visites en groupe ou individuelles chez le fournisseur. Les consultations sont détaillées et continues, et peuvent aller jusqu'à la planification commune de l'exploitation. Certaines entreprises financent conjointement des programmes d'éducation et de formation destinés à forger des valeurs et une philosophie communes. D'autres investissent même dans des nouvelles technologies de communication en vue de renforcer et d'automatiser les relations avec les fournisseurs.

Dans le secteur de la fabrication, les entreprises entreprennent, en coopération, des projets d'ingénierie de façon à répondre rapidement à l'évolution de la demande du marché. Souvent, les entreprises et leurs fournisseurs coopèrent à la mise en place de procédés de fabrication très intégrés. Ils s'entendent pour simplifier les calendriers et les procédures d'expédition. Les meilleures entreprise n'hésitent pas à déléguer des tâches supplémentaires aux fournisseurs si ces derniers sont mieux en mesure de les accomplir. Cela démontre non seulement la bonne volonté des intéressés, mais améliore l'efficacité opérationnelle globale.



Un argument classique utilisé pour justifier le travail à l'intérieur de l'entreprise était qu'en le contrôlant, elle pouvait s'assurer elle-même de la qualité, de la régularité et de la sécurité de l'approvisionnement. Toutefois, ces prérequis peuvent également être intégrés à la relation avec les fournisseurs, à condition qu'il s'agisse d'un partenariat durable et mutuellement bénéfique. Les représentants de l'acheteur et du fournisseur peuvent collaborer pour établir des objectifs et des normes, mettre au point des systèmes spécifiques de mesures du rendement et développer un plan d'action pour améliorer la rentabilité à long terme.

Néanmoins, une coopération réelle exige un suivi et une évaluation constants. Les entreprises s'intéressent non seulement aux produits qu'elles reçoivent de leurs fournisseurs, elles examinent aussi étroitement le processus de coopération et élaborent des systèmes d'évaluation qui ne servent pas seulement à déterminer le rendement actuel mais à l'améliorer. Et lorsqu'un fournisseur dépasse les objectifs fixés ou atteint une performance exceptionnelle, les entreprises ne tardent pas à offrir les récompenses et stimulants appropriés.

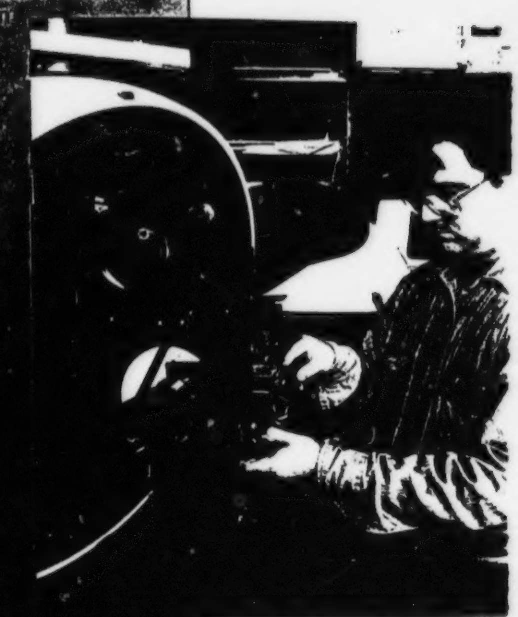
Les systèmes d'évaluation, qui permettent de déterminer et d'améliorer la performance d'un fournisseur, donnent aussi aux entreprises la possibilité de mesurer la progression de la relation. Des rapports réguliers permettront rapidement aux gestionnaires de se rendre compte rapidement si la relation évolue dans la bonne direction. Ils suggéreront où et quand les améliorations peuvent être apportées. Et ils peuvent alerter une compagnie des risques que lui fait courir une relation avec un fournisseur déficient avant que les dommages ne soient trop importants. Il faut ajouter que de telles pratiques sont pertinentes, quel que soit le secteur d'activité ou le rôle des entreprises.

Dans certains cas, une entreprise peut demander à un fournisseur de partager des informations financières de façon à déterminer les justes prix dans le contexte d'un accord d'approvisionnement exclusif. Il est certain que les acheteurs et les fournisseurs qui entretiennent d'étroites relations coopéreront au plan financier, par exemple pour la facturation, les rabais, certaines dépenses et les devis. Les échéanciers de facturation sont essentiels, particulièrement si l'acheteur comme le fournisseur sont des petites entreprises sans grande assise financière. Les ventes à tempérament et les paiements échelonnés sont souvent utilisés pour contrer les fluctuations de trésorerie, particulièrement pour les projets dont les délais d'exécution sont longs. Les fournisseurs peuvent aussi être une source de financement

Istec Inc.

La société Istec, de Hamilton en Ontario, a fait reposer sa réussite sur la capacité d'intégrer toute une série de pratiques innovatrices. Son activité de base est la fabrication du WESCAM, une plate-forme de caméra gyrostabilisée contrôlée à distance et [illegible], laquelle assure les mêmes résultats que l'on aurait obtenus en utilisant un trépied même lorsque l'on filme d'un véhicule en mouvement. [illegible] la réussite d'Istec n'est pas simplement attribuable à sa virtuosité technologique : c'est aussi la conséquence d'une capacité à satisfaire les clients, à organiser les fournisseurs, à motiver les employés et à développer des relations avec des partenaires stratégiques.

[illegible] que les propriétaires actuels ont fait l'acquisition de l'entreprise [illegible] ont investi énormément dans le développement technologique [illegible]. Parallèlement, Istec [illegible]



« Nous aidons nos fournisseurs qui sont souvent une source d'idées nouvelles. »

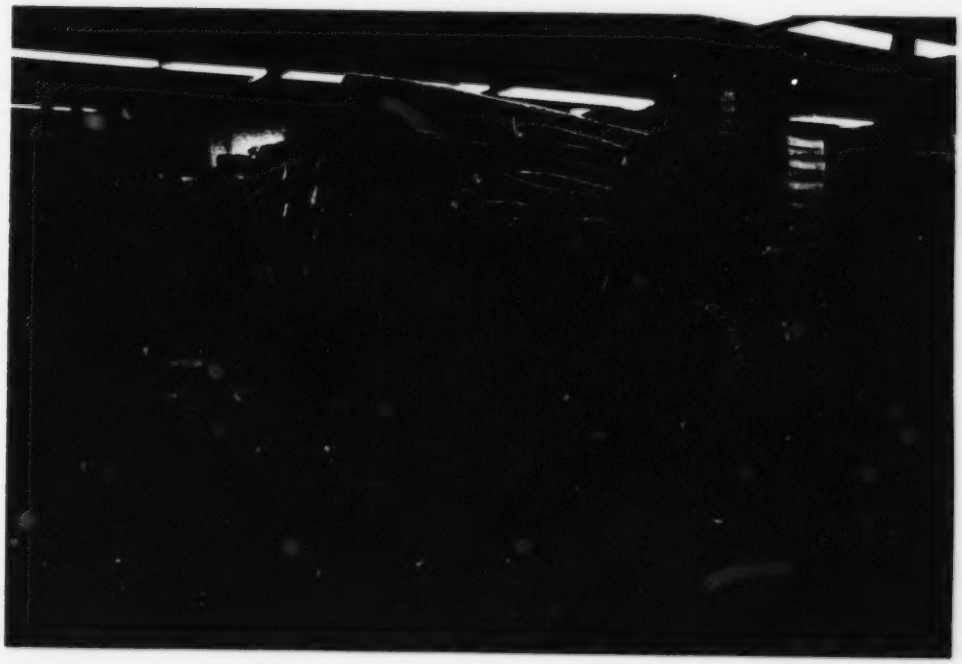
pour les plus petites entreprises. Celles qui bénéficient de relations étroites avec leurs fournisseurs peuvent être en mesure de négocier des délais de paiement qui leur permettront de traverser les périodes difficiles.

La communication, pour être satisfaisante, doit être réciproque. Les entreprises de moindre envergure mettent à profit leur relation étroite avec les fournisseurs pour apprendre. Dans le cas de conseillers en gestion, tels que les comptables ou les planificateurs fiscaux, cela est évident, vu qu'ils sont embauchés pour guider le fonctionnement d'une entreprise. C'est peut-être moins évident dans le cas d'autres types de prestataires de services qui peuvent cependant contribuer à des opinions précieuses sur la façon d'améliorer certaines démarches opérationnelles. Les distributeurs peuvent faire des suggestions utiles sur la façon d'améliorer les procédures d'expédition. En aidant à formuler les messages de l'entreprise, les spécialistes en communication peuvent, en fait, affiner sa cible stratégique.

Résumé

Peu d'entreprises peuvent exister sans fournisseurs. Les petites entreprises de moindre envergure découvrent les avantages stratégiques réels découlant du développement de relations étroites et efficaces avec les fournisseurs. La réussite exige des objectifs clairs, des communications efficaces, l'esprit d'aventure, une confiance mutuelle et une volonté de coopérer à long terme. Et elle requiert de la part des entreprise une relation suivie qui n'est plus fondée sur une attitude conflictuelle, mais où l'acheteur et le fournisseur reconnaissent que leur réussite dépend de la façon dont ils coopèrent pour satisfaire les consommateurs.

Les entreprises prospères sont disposées à investir dans leurs fournisseurs. Elles reconnaissent que leurs relations peuvent stimuler l'innovation, perfectionner les pratiques de gestion interne, promouvoir l'efficacité et améliorer les produits et services proposés aux clients. Très concrètement, les relations entreprises-fournisseurs peuvent s'avérer un facteur important de compétitivité.



Les employés en tant que participants à part entière

Dans le nouveau contexte compétitif qui nous entoure, les efforts que déploie le personnel des entreprises sont décisifs. Aucune entreprise ne peut livrer des produits ou des services de grande qualité sans que son personnel soit hautement motivé et veille aux détails. Ce n'est qu'avec un personnel qui peut facilement s'adapter et qui est suffisamment qualifié pour maîtriser les possibilités qui se présentent qu'une entreprise peut espérer récolter les fruits de la technologie de pointe. Si l'on n'a pas à son service des gens bien formés, capables de travailler en équipe et qui peuvent résoudre les problèmes de façon créative, les meilleurs arrangements commerciaux ne serviront à rien. C'est la raison pour laquelle les entreprises qui sont à la fine pointe du progrès sont en train de repenser les relations qu'elles entretiennent avec leur personnel. Elles redéfinissent, en fait, la relation entre leurs gestionnaires et leurs employés, cherchant par là à faire de leur personnel des participants à part entière au succès de leurs activités.

Vers le milieu des années 80, les grandes entreprises se sont rendu compte qu'elles n'étaient pas assez souples pour livrer concurrence de manière efficace avec leurs rivaux de la PME, beaucoup plus centrés sur tel produit, tel service. Pour éviter de se faire étouffer par une bureaucratie trop lourde, elles ont commencé à comprimer leur personnel. De leur côté, les petites entreprises ont appris une leçon importante. Au lieu d'essayer de reproduire en miniature les hiérarchies compliquées de leurs rivaux, elles ont commencé à percevoir leurs propres structures organisationnelles plus simples comme une force sur le plan de la compétitivité. Les petits entrepreneurs commencent donc à considérer leurs travailleurs comme leur ressource la plus importante. Par exemple, dans le cadre de leur planification globale, ils se concentrent sur les ventes par employé plutôt que sur la moyenne des salaires. Ainsi, les petites entreprises qui réussissent le mieux ont tendance à offrir des environnements de travail informels plus souples, où les communications se font librement, la rétroaction est constante et immédiate, et où le rendement des employés est évalué, parfois même par des collègues. En partant du principe que les employés sont des êtres responsables, les entreprises les engagent plus directement dans les prises de décisions. Par ailleurs, les gestionnaires ont tendance à encadrer les employés de façon plus souple, à jouer un rôle de meneur et à émettre des critiques constructives plutôt que d'appliquer des méthodes traditionnelles basées sur les contrôles et la discipline.

Par exemple, **Northern Airborne Technology Ltd.**, de Kelowna en Colombie-Britannique, emploie 23 personnes pour concevoir et fabriquer des systèmes de communication pour les aéronefs. L'organigramme de cette société est du style linéaire; il y a peu de postes élevés. Mais tout le monde a la conviction que chaque emploi est important. La philosophie de l'entreprise se résume à l'idée que ce sont les employés qui sont le mieux placés pour évaluer les problèmes, y trouver des solutions et satisfaire les exigences de la clientèle. Tous les employés reçoivent, chaque semaine, des états financiers et un rapport d'exploitation qui les aident à mieux faire leur travail. Dans une brochure d'une vingtaine de pages, on explique aux employés le mandat de l'entreprise et l'importance de la satisfaction de la clientèle. Des réunions hebdomadaires permettent aux employés de savoir ce qui se passe dans leur domaine; on les renseigne, par exemple, sur le nombre de visiteurs dans des foires commerciales. Les employés participent à un programme de partage des bénéfices après un an de service et, au bout de deux ans, ils peuvent acheter des actions de la société. Depuis 1979, seuls deux employés ont quitté l'entreprise, et l'un est revenu peu après.

Dans les petites entreprises, les techniques modernes d'information et de communication jouent un rôle important dans les relations que la direction entretient avec ses employés. On peut maintenant étendre à tous les niveaux de l'entreprise l'utilisation d'instruments décisionnels comme des ordinateurs et des banques de données. Ainsi, tous les employés peuvent partager l'information et les cadres moyens qui, traditionnellement, étaient les seuls qui avaient accès à ces renseignements et pouvaient les analyser, ont pu ainsi déléguer certaines de ces fonctions décisionnelles à des travailleurs qui se trouvent sur le plancher de l'usine ou au commis derrière son bureau. Cependant, pour que ce genre d'évolution se réalise, il faut que les employés aient, premièrement, les capacités de prendre des décisions et, deuxièmement, qu'on leur donne le pouvoir de le faire à tous les niveaux hiérarchiques.

La définition des besoins

Même les plus petites entreprises commencent à mettre au point des stratégies en matière de ressources humaines. Cela est dû à la combinaison des pressions de la concurrence et de la rapidité des changements qui se produisent dans les technologies, ainsi qu'à l'amenuisement du marché de la main-d'œuvre. Ce n'est que par une planification attentive qu'elles peuvent être sûres d'avoir les bonnes personnes, dotées de bonnes compétences, au bon moment.

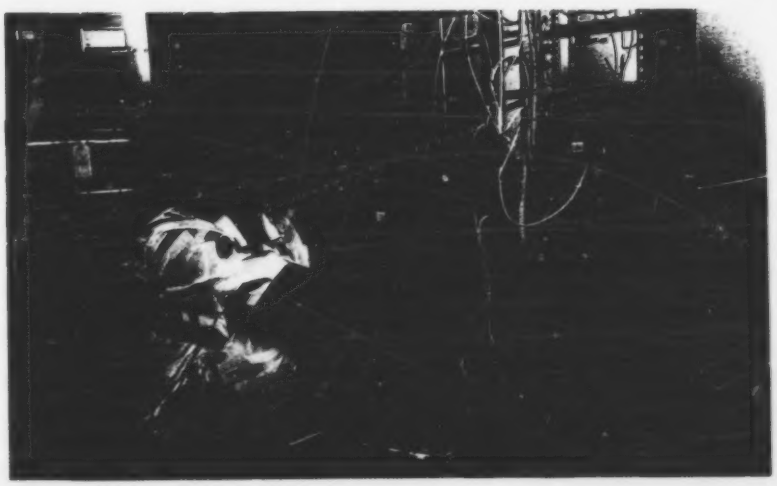
La planification stratégique des ressources humaines commence par l'élaboration d'objectifs

institutionnels bien clairs, exprimés dans un plan d'entreprise. De nombreuses sociétés dressent leurs plans en consultation avec leurs employés, de sorte que ceux et celles qui mettront plus tard cette stratégie en œuvre peuvent, dès le début, donner leur opinion et dire si le plan est réaliste ou non. À partir de là, l'entreprise peut élaborer une stratégie des ressources humaines en fonction de l'inventaire des compétences et des capacités dont elle dispose à ce moment-là. Il suffit ensuite de prévoir quelles seront les compétences qui resteront après les retraites ou l'attrition et quelles sont celles dont on aura besoin dans le cadre du plan d'entreprise général. Si l'on s'attend à une pénurie de main-d'oeuvre, on peut dresser un plan d'action en vertu duquel on remédiera à cette pénurie soit en recyclant les employés, soit en embauchant du nouveau personnel possédant les qualifications requises.

Trouver les gens qu'il faut

Lorsque le taux de roulement des employés est élevé, qu'il s'agisse d'employés à temps plein ou à temps partiel, cela peut coûter très cher, déranger l'ordre des choses et démoraliser les employés qui restent. Les entreprises qui cherchent à fidéliser leur personnel ont tendance à améliorer les compétences de leurs employés et à recruter de l'intérieur chaque fois que cela est possible, avant d'aller chercher ailleurs.

Lorsqu'elles doivent engager quelqu'un de l'extérieur, les entreprises éclairées traitent cette embauche dans le cadre de leur stratégie générale. Elles utilisent tous les atouts de marketing possible pour attirer des candidats, mais elles s'assurent également d'offrir un milieu de travail qui plaira aux futurs employés. Autrement dit, un environnement où le travailleur se sent épaulé, sait que l'on s'occupe de lui et qu'on lui accorde une grande mesure de contrôle sur son lieu de travail.



Même les petites entreprises ont tendance à offrir des « carrières » plutôt que des emplois. Mais lorsqu'on parle de carrière, il faut s'entendre. La définition de ce terme est en train de changer. Au fur et à mesure que les entreprises adoptent des structures hiérarchiques de plus en plus linéaires, où l'on trouve de moins en moins de gestionnaires en haut de l'échelle, il y a moins d'occasions de gravir les échelons. Les gens en viennent à comprendre qu'une carrière réussie c'est plutôt, maintenant, être heureux d'avoir accompli avec succès une grande variété d'affectations, plutôt que d'avoir accumulé des titres ronflants.

Dans les entreprises, lorsque l'on définit des emplois, on pense de plus en plus aux intérêts particuliers ou aux exigences des employés. Les tendances démographiques sont telles que tout tend à une contraction du marché du travail, et les employeurs jettent leur filet un peu plus loin, en essayant d'attirer une nouvelle main-d'œuvre active où l'on retrouve une plus grande proportion de personnes à la retraite ou handicapées, ou de mères au foyer. Les entreprises qui font appel à des sources inhabituelles de main-d'œuvre doivent cependant s'attendre à satisfaire les besoins particuliers de cette partie de la population active. Et c'est là tout un défi. Par exemple, dans le cas des employés qui ont des responsabilités ménagères, il faut peut-être embaucher deux personnes à temps partiel au lieu d'une à temps plein, ce qui permettra à chacune d'elles de passer une partie de la journée à la maison. Les entreprises doivent également faire face à une main-d'œuvre plus diversifiée au point de vue culturel, ce qui peut nécessiter un genre différent de communication ou une sensibilité envers les questions linguistiques, des pratiques religieuses différentes, ou même des restrictions alimentaires. Les petites entreprises qui réussissent sont celles qui peuvent intégrer des facteurs aussi divers dans la planification de leurs ressources humaines, tout en faisant preuve de souplesse et d'une plus grande sensibilité à l'égard des besoins des travailleurs et travailleuses.

Les entreprises modifient leurs méthodes d'embauche afin de satisfaire les besoins d'une nouvelle génération d'employés. Elles se préparent mieux au recrutement, en faisant passer des entrevues pertinentes où l'on attache particulièrement de l'importance à la rétroaction, et en offrant aux candidats et candidates des renseignements détaillés sur l'entreprise et l'emploi qu'ils sollicitent. Le travail en équipe devient de plus en plus une nécessité dans bien des entreprises et il est donc important qu'il existe un lien personnel entre l'équipe et le nouveau venu, ou la nouvelle venue, afin de s'assurer

KNOWLEDGE HOUSE PUBLISHING LTD.

Knowledge House Publishing est une entreprise, de Halifax en Nouvelle-Écosse, qui a mis au point un instrument de marketing qui aide les sociétés pharmaceutiques à communiquer avec les médecins. Une simulation par ordinateur tient compte de facteurs comme les perceptions des médecins, des renseignements sur les concurrents et des recherches médicales pertinentes qui permettent de mettre au point un profil modèle de patients. Ce profil est conçu de manière à élaborer une solution appropriée de communication, et il est ensuite soumis à des essais de rigueur. Les représentants des sociétés pharmaceutiques viennent ensuite suivre un cours de formation de deux jours, après quoi ils sont prêts à solliciter leur clientèle.

Cette entreprise emploie neuf travailleurs de haut calibre - ce sont tous des professionnels engagés, qui travaillent dur. Le PDG de la société, Bernard Schelew, croit que la meilleure façon de gérer ce genre de personnes est de s'ouvrir à eux, de donner à chacun d'eux beaucoup de liberté et d'avoir confiance qu'ils feront bien leur travail. À ce propos, il dit : « Il faut donner à chacun des responsabilités et la maîtrise de son travail, et récompenser les résultats plutôt que la manière dont on y parvient. Je ne regarde pas ce que les gens font, je vois simplement ce qu'ils livrent, à la date à laquelle ils l'ont promis ».

M. Schelew peut confier cette responsabilité à ses employés parce qu'il prend soin d'engager les gens qu'il faut. Knowledge House n'embauche des gens que pour un travail particulier. « Nous n'engageons jamais des gens par principe ou pour leur potentiel. Nous engageons des gens dans un but spécifique et nous recherchons chez eux la compétence et l'attitude qui leur permettront de faire le travail, déclare M. Schelew. Nous ne créons jamais un emploi pour quelqu'un. Si nous trouvons une personne qui nous convient, nous lui demandons peut-être d'attendre que nous ayons un poste vacant pour elle. Mais j'ai appris que c'est faire preuve de bon sens, avant d'embaucher qui que ce soit, que d'attendre que l'on ait réellement besoin de lui et de définir complètement ses tâches avant d'agir. »

Knowledge House embauche souvent une nouvelle personne lorsqu'un employé a trop de travail. Dans ce cas, l'employé en question, d'autres membres du groupe et M. Schelew discutent de la nature du poste, des compétences requises et du genre de personne qui s'intégrerait bien dans l'organisation. Puis, le groupe embauche le nouvel employé. Si les choses ne tournent pas rond, le groupe a également la responsabilité de le congédier.

Une des grandes priorités de cette entreprise est d'assurer la croissance personnelle de son effectif et d'encourager l'expérimentation. Les nouveaux employés travaillent directement avec la personne dont ils feront le travail. Au début, ils apprennent à accomplir la même tâche, puis on les encourage éventuellement à y apporter des améliorations. Souvent, on règle les problèmes en groupe. L'équipe de la R-D peut apporter une perspective entièrement nouvelle à un problème de marketing. Les discussions en groupe donnent également l'occasion de voir les aptitudes des employés sous un nouvel angle. Comme M. Schelew le rappelle : « Lors de ces séances, une secrétaire a fait preuve d'une telle perspicacité et de telles aptitudes qu'elle a assumé un nouvel emploi qui comporte de bien plus grandes responsabilités ».

Knowledge House offre à ses employés un plan de participation aux bénéfices au prorata du salaire. L'entreprise donne de 6 à 10 p. 100 de la rémunération totale de l'employé. Il y a un grand tableau d'affichage où figurent les objectifs de l'année, les objectifs trimestriels, les cibles mensuelles et les échéanciers de production. À la fin de chaque trimestre, il y a une petite fête où l'on distribue les chèques de participation aux bénéfices. Étant donné que les résultats sont donnés trimestriellement, les employés établissent rapidement un lien entre l'effort qu'ils ont fourni et la récompense qu'ils ont reçue. Comme M. Schelew le dit : « Il est important que les stimulants soient appropriés ».

« Il faut donner à chacun des responsabilités et la maîtrise de son travail, et récompenser les résultats plutôt que la manière dont on y parvient. »

que l'équipe continue de bien fonctionner ensemble. C'est ainsi que certaines entreprises font participer leurs employés au processus d'embauche, sachant que les personnes qui peuvent le mieux juger la façon dont un candidat s'intégrera au groupe sont celles avec lesquelles la nouvelle recrue devra travailler.

Garder les gens qu'il faut

Une fois qu'elles ont trouvé les gens qu'il leur faut, les meilleures entreprises font tout ce qu'elles peuvent pour les garder à leur service. Elles développent les compétences des employés grâce à des programmes de formation complets. Elles encouragent et motivent leurs gens en leur donnant l'occasion de donner leur opinion sur les destinées de l'entreprise. Elles s'assurent de les rémunérer de façon compétitive. Et elles offrent des programmes d'avantages sociaux qui correspondent aux besoins de leurs employés.

La formation

Les entreprises canadiennes de toutes tailles commencent à comprendre l'importance de la formation. Du fait que de moins en moins de travailleurs qualifiés arrivent sur le marché du travail, les entreprises constatent qu'elles doivent les former pour leur donner l'occasion de développer les compétences dont elles ont besoin, économisant par là les coûts du recrutement à l'extérieur et les dérangements que cause, inévitablement, l'assimilation des nouveaux employés. La formation est devenue un moyen important par lequel les entreprises peuvent offrir à leurs employés le stimulant de carrière dont ils ont besoin pour les garder motivés et les fidéliser.

Les tendances actuelles indiquent, qu'à l'avenir, la formation ne sera plus simplement un colloque de deux jours ou un apprentissage d'un mois. Ce sera un processus permanent qui s'étalera tout au long de l'association d'un employé avec une entreprise et qui lui apprendra à développer de multiples compétences qui lui permettront d'accomplir diverses fonctions au sein de l'entreprise. Un système de récompense, à la fin du cours, incitera l'employé à toujours continuer à apprendre.

Pour bien des petites entreprises, former un employé revient à l'aider à comprendre et à utiliser de nouvelles techniques qui peuvent procurer un avantage vis-à-vis de la concurrence. La formation technique peut prendre la forme d'un apprentissage, se faire dans les locaux mêmes de l'entreprise ou être dispensée par des spécialistes à l'extérieur. Bien souvent, les fournisseurs de technologies offrent des cours de formation dans le cadre de leur service après-vente.

En plus de la formation technique, de nombreuses entreprises offrent également à leurs employés des cours de vente et de gestion. Étant donné l'importance accrue des relations interpersonnelles et du processus décisionnel, certains employés bénéficient de cours sur la résolution collective des problèmes, l'amélioration de la qualité, les relations interpersonnelles, les méthodes de travail et l'autogestion. Au fur et à mesure que les sujets de formation évoluent, les entreprises attentives évaluent constamment leurs activités de formation afin de s'assurer que celles-ci demeurent pertinentes et utiles, en fonction des buts qu'elles veulent atteindre.

Des spécialistes de l'extérieur peuvent venir donner des cours dans l'entreprise, mais ce n'est pas la seule solution. Les petites entreprises peuvent rembourser les employés qui ont réussi un cours pertinent dans une maison d'enseignement de la localité. D'autres accordent des congés d'études ou des bourses. Plusieurs petites sociétés peuvent également s'allier pour partager les coûts de la mise au point d'un programme de formation.

Les petits entrepreneurs sont cependant préoccupés par la possibilité de voir leurs employés passer à la concurrence, une fois qu'ils auront acquis de nouvelles compétences. Pour réduire la migration des employés, les meilleures sociétés assortissent leurs programmes de formation à d'autres formes de motivation qui retiennent les employés au sein de l'entreprise.

La motivation

De nos jours, qu'ils travaillent de longue date ou qu'ils viennent d'entrer sur le marché du travail, les employés ont des besoins et des objectifs divers qui vont bien au delà de simplement toucher un salaire. Au moins cinq grandes

considérations non monétaires ressortent constamment des systèmes de valeur des employés :

- le besoin d'un équilibre entre le travail et la maison, accompagné de la reconnaissance de l'importance du temps passé avec la famille;
- le besoin d'avoir un travail intéressant, qui offre des défis;
- le besoin de se réaliser, d'être reconnu par les autres et de pouvoir bouger;
- le besoin de donner ses idées, d'être autonome et de maîtriser son environnement de travail; et
- le besoin de stabilité et de prévisibilité.

Ce sont là des facteurs de motivation, et certaines petites entreprises qui le reconnaissent mettent l'accent sur la consultation et le travail d'équipe dans leurs relations avec leur personnel. Elles cherchent à canaliser l'intelligence, l'expérience et les opinions de tous les travailleurs en les encourageant à participer aux prises de décisions et à l'exercice du pouvoir. Par exemple, **Regional Steel Works**, à Ottawa, est un constructeur métallique qui a un effectif d'environ 35 personnes. Son chiffre d'affaires est de cinq millions de dollars. Le propriétaire, Fred Simon, est un ancien moniteur de plongeon qui applique dans son entreprise ce qu'il a appris sur la motivation des athlètes pour motiver ses propres employés. Il croit fermement à une politique de porte ouverte et il parle tous les jours à presque tous ses employés. Il s'assure que chacun sait ce que l'on attend de lui. Pour cela, on fixe les buts chaque lundi matin, lors d'une réunion à laquelle participent les cadres supérieurs. Il croit dans l'épanouissement des talents internes et ses quatre contremaîtres sont des gens qui viennent du bas de l'échelle de son entreprise. Il récompense vite un bon rendement par des bonis ou une participation à l'entreprise : sept employés qui sont là depuis déjà plusieurs années détiennent des actions qui rapportent des dividendes quatre fois par an.

Les entreprises les plus averties motivent également leurs employés en leur démontrant qu'elles ont leur mieux-être à coeur. Elles renforcent le moral par des programmes d'aide aux employés grâce auxquels ceux-ci peuvent bénéficier de services d'évaluation ou de conseils personnels en cas de problèmes comme l'abus de certaines substances ou des difficultés conjugales. Ce genre de programme peut revêtir une importance particulière dans les petites entreprises, où il suffit qu'un employé connaisse des difficultés personnelles pour que son comportement se répercute sur le rendement de toute l'entreprise.

La rémunération

Même si les considérations extra-salariales sont importantes, il faut quand même que les gens travaillent pour gagner leur vie. Les employés recherchent, naturellement, à maximiser leurs revenus, alors que les entreprises essaient de réduire leurs coûts fixes, même si elles investissent fortement dans le développement de nouvelles valeurs. Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles et une façon de les concilier consiste à rémunérer les employés selon leur apport. La rémunération basée sur le rendement incite à travailler de façon plus productive, car l'employé reçoit alors une partie des fruits de l'amélioration qu'il a apportée au rendement de l'entreprise. Celle-ci peut, parallèlement, garder ses coûts fixes au plus bas niveau et accroître la productivité en récompensant les activités qui atteignent les buts stratégiques. De plus en plus d'employés sont rémunérés au rendement, particulièrement dans les entreprises qui se trouvent dans des secteurs industriels hautement compétitifs.

Pour lancer un programme de rémunération fondé sur le rendement des employés, l'entreprise doit d'abord décider si elle basera sa récompense sur les efforts du groupe ou sur ceux de l'employé, ou les deux, étant donné qu'il faut garder un équilibre entre les réalisations individuelles et l'effort collectif. Si la contribution du groupe doit être récompensée, faut-il le faire en se basant sur le rendement d'équipes spécifiques ou sur celui de l'entreprise dans son ensemble? Les récompenses seront-elles discrétionnaires et subjectives, ou basées sur la réalisation de cibles précises et mesurables? Devraient-elles être conçues en fonction du salaire de base ou être déterminées selon la valeur de la contribution apportée à la société? Vaut-il mieux avoir un seul système pour toute l'entreprise, ou plusieurs?

Rémunération au rendement

On entend par là une rémunération en vertu de laquelle le salaire de base est relié au travail qu'accomplit un employé plutôt qu'au titre qu'il ou elle détient. Ce système est conçu pour motiver les employés, les inciter à être plus souples et à dépasser les restrictions formelles de leur poste. Ils sont encouragés à maîtriser un certain nombre d'emplois, ce qui augmente leur valeur aux yeux de l'entreprise car ils peuvent alors être gérés avec plus de souplesse.

Régimes d'actionnariat

Les régimes d'actionnariat permettent aux employés de participer au succès de l'entreprise. Les régimes varient beaucoup selon les entreprises, certaines attribuant des actions aux employés au cours d'une certaine période, d'autres offrant des programmes d'achat d'actions, et d'autres encore subventionnant

Pharmaceutical Supplies Ltd.

Pharmaceutical Supplies Ltd., de St. John's à Terre-Neuve, est un distributeur de produits pharmaceutiques. Son taux de croissance est « phénoménal », partiellement en raison de la fidélité et de l'engagement qu'elle a su susciter de la part de son personnel.

Cette société a pour politique de promouvoir les gens de l'intérieur. Lorsqu'elle embauche à l'extérieur, ce n'est que pour des postes de bas niveau, comme les chauffeurs. Tous les autres employés de la société ont gravi les échelons. « C'est une grande source de motivation, » dit Shannon Keough, chef des opérations. « Les employés savent qu'il y a des possibilités pour eux. S'ils ont de l'initiative et sont dynamiques, ils ne stagnent pas. » L'entreprise croît très rapidement, et c'est la raison pour laquelle les possibilités abondent. Les employés qui voient un poste qu'ils aimeraient occuper sont encouragés à s'inscrire à des cours et à améliorer leurs compétences afin d'être admissibles le moment venu. La firme assure la formation sur le tas et donne des cours internes, mais elle paye également les employés qui réussissent les cours qu'ils suivent.

L'engagement de la compagnie à l'égard de la promotion interne a un autre effet positif. « Étant donné que tout le monde passe par la filière, chacun comprend les problèmes et les difficultés des tâches, déclare Mme Keough. On respecte fondamentalement tous les emplois, parce que nous y sommes tous passés. Et si quelqu'un tombe malade ou est en vacances, les autres peuvent facilement prendre un petit surcroît de travail. Tout le monde y met du sien pour s'assurer que le travail se fait. »

Dès le début de sa troisième année dans l'entreprise, chaque employé devient admissible à un programme de participation aux bénéfices. Tous les employés obtiennent la même part, quel que soit leur poste. Le paiement est différé jusqu'à ce que l'employé quitte la compagnie, mais des relevés annuels donnent un résumé des contributions accumulées et de l'intérêt gagné pour rappeler aux employés la façon dont leurs efforts sont récompensés.

Chez Pharmaceutical Supplies, il règne un excellent moral et le taux de roulement du personnel est faible. De nombreux employés travaillent là depuis plus de sept ans. C'est au niveau du premier échelon que l'on trouve le plus fort roulement, car les jeunes personnes que l'on embauche ne sont peut-être pas encore trop sûres de leur carrière. Beaucoup de chauffeurs restent cependant dans l'entreprise, parce qu'ils ou elles y voient des occasions de se développer et de gravir les échelons.

Comme le dit M^me^ Keough : « Nous sommes, en fait, une bonne famille. Nous soutenons nos employés et tout ce qu'ils entreprennent. Ils savent qu'ils peuvent s'adresser à n'importe qui dans l'organisme s'ils ont un problème, parce que tous garde leur porte ouverte. Nous n'avons pas de réunions officielles. Simplement de bonnes communications ».

« Les employés savent qu'il y a des possibilités pour eux. S'ils ont de l'initiative et sont dynamiques, ils ne stagnent pas. »

partiellement l'achat d'actions. Aux États-Unis, les entreprises qui ont offert un régime d'actionnariat ont vu leur taux de croissance augmenter plus rapidement, de 40 à 46 pour cent, et celles qui ont allié un régime d'actionnariat à la participation des employés au processus décisionnel ont bénéficié d'un taux de croissance encore plus rapide.

Intéressement à l'entreprise

C'est habituellement dans des entreprises inscrites en bourse que l'on trouve des programmes d'intéressement à l'entreprise. Ce sont en général de grandes entreprises qui diffusent périodiquement des informations financières sur leurs activités. Les petites entreprises, ou celles détenues par des intérêts privés, ont moins tendance à offrir ce genre de programme, car elles devraient alors diffuser des renseignements sur leur exploitation. Or, les petites entreprises sont davantage vulnérables aux effets des fuites qui parviennent à l'oreille de leurs concurrents. Elles craignent que l'intéressement puisse avoir des répercussions néfastes sur le moral des employés si le chiffre d'affaires n'est pas bon une année. Ou bien, elles peuvent tout simplement avoir peur de perdre le contrôle de leur entreprise. Cependant, les sociétés qui ont un programme d'intéressement aux bénéfices trouvent que c'est là un moyen efficace d'améliorer l'environnement de travail, si celui-ci est déjà bon au départ et que les employés sentent qu'ils font partie de l'entreprise. Mais un tel programme ne peut pas, à lui seul, créer un bon environnement de travail.

Participation au gain

C'est un programme de plus en plus populaire, grâce auquel les employés peuvent gagner des bonis en trouvant des moyens d'économiser de l'argent, par exemple en réduisant les frais de main-d'œuvre, de formation ou de matériaux. L'entreprise partage alors avec le groupe, habituellement à raison de moitié-moitié, les économies qu'elle a réalisées. Les entreprises qui n'aiment pas les régimes d'actionnariat trouvent que c'est là une solution attrayante. Ce genre de programme fonctionne le mieux lorsque le procédé de production donne des résultats définissables, comme un certain nombre de pièces. On mesure alors le rendement type du groupe, de l'employé ou de l'entreprise pendant une certaine période, puis on partage le gain de productivité entre les employés et les propriétaires.

Pour être efficaces, les programmes de rémunération doivent être soigneusement conçus afin de produire les effets désirés. Par exemple, on peut récompenser le travail d'équipe, la satisfaction de la clientèle, un chiffre d'affaires supérieurs, des achats multiples ou une hausse de la marge bénéficiaire. Il revient à l'entreprise de choisir l'élément pour lequel elle veut attribuer une récompense en se basant sur le genre de résultats qui est le plus avantageux pour elle. Par exemple, chez **Western Industrial Ltd.**, un distributeur de systèmes de commandes électroniques situé à Calgary, on offre des stimulants au personnel qui ne fait pas partie de l'équipe de vente, mais qui reçoit des bonis basés sur la rentabilité de l'entreprise. Ce programme a eu pour résultat d'accroître la productivité et de réduire le roulement du personnel.

Autres avantages

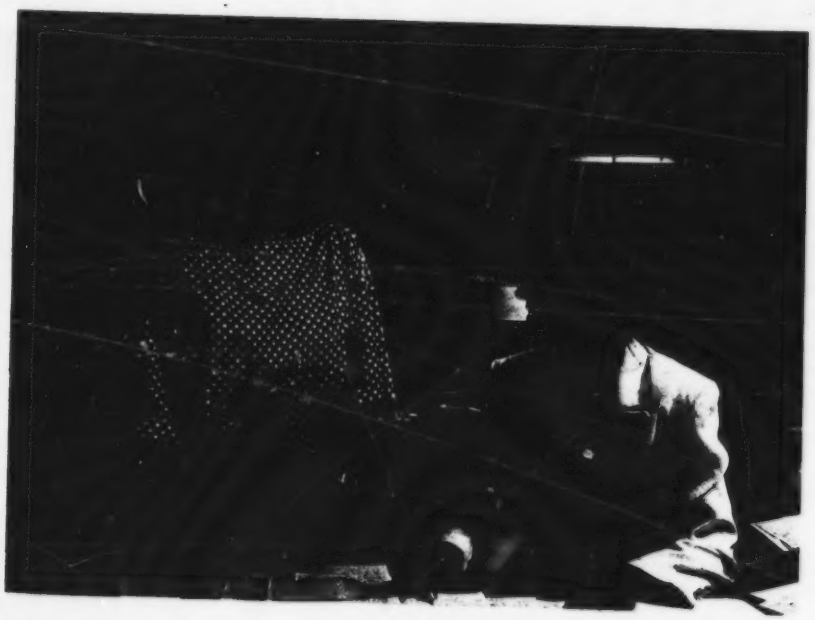
Les programmes d'avantages sociaux constituent un autre moyen, pour les entreprises, d'établir des relations durables avec leurs employés. Une petite entreprise qui ne peut pas faire concurrence à l'égard des salaires peut très bien réussir à attirer de bons employés en offrant des avantages que leurs employés apprécient particulièrement. Par exemple, les entreprises qui emploient beaucoup de femmes ayant de jeunes enfants peuvent aider ces dernières en offrant des garderies. Des initiatives de ce genre, financées par l'entreprise, peuvent améliorer le moral, réduire l'absentéisme et diminuer le roulement des employés. Cela peut également donner une publicité favorable à l'entreprise et améliorer ses relations communautaires.

Des avantages sociaux comme l'Assurance-chômage, le Régime de pensions du Canada ou le Régime de rentes du Québec, ainsi que l'assurance-santé de base sont obligatoires. Les entreprises qui vont un peu plus loin offrent en général de l'assurance-vie, de l'assurance médicale complémentaire ou de l'assurance pour les soins dentaires. Plus récemment, les programmes d'avantages sociaux se sont considérablement élargis et comprennent par exemple des voyages de vacances, des programmes sportifs ou de remise en forme, des horaires étalés, des postes partagés, le remboursement des frais de scolarité, la planification financière, des régimes d'épargne, la planification de la retraite, des conseils de tous ordres et même, des garderies. Avec un tel éventail à sa disposition, il est important de choisir soigneusement les avantages sociaux qui conviennent le mieux à la fois à l'employeur et aux besoins des employés.

Pour les petites entreprises, il peut s'avérer assez coûteux d'offrir des programmes d'avantages sociaux souples, car certains régimes nécessitent un nombre minimum de participants. Elles peuvent toutefois bénéficier de ce genre de programmes en se regroupant. Certaines associations d'affaires, comme la Chambre de commerce du Toronto métropolitain, offrent à leurs membres de participer à des programmes collectifs d'avantages sociaux. Une autre solution dont les petites entreprises peuvent se prévaloir consiste à offrir une « aide financière de compensation » pour compléter la

protection de base. On met alors au point un programme pour chaque employé de manière à convenir à ses besoins particuliers.

Même si une petite entreprise ne peut pas se permettre de défrayer des régimes d'assurance ou de retraite, elle peut quand même offrir des avantages sociaux sous la forme de régimes de travail souples. Par exemple, **Miss Vickie's Chips,** de New Lowell en Ontario, est un fabricant très florissant de croustilles naturelles de pomme de terre. L'entreprise fonctionne sur une semaine de quatre jours de travail, ce qui donne à ses 45 employés trois jours de congé par semaine pour s'occuper de leur famille. Des horaires de travail bien adaptés suscitent, chez l'employé, le sentiment qu'il a plein pouvoir sur sa destinée et que l'entreprise lui fait confiance et l'apprécie. Ce genre de maîtrise personnelle



peut s'avérer des plus motivants pour les travailleurs. Les horaires flexibles permettent également aux employés d'équilibrer les multiples demandes que la vie impose sur leur temps. D'autre part, les familles où les deux parents travaillent peuvent arriver plus facilement à des solutions pour élever leurs enfants de manière responsable et tout le monde se sent individuellement grandi.

Résumé

De nos jours, les motivations des employés dépassent la rémunération financière, mais les petites entreprises qui ont des budgets serrés peuvent malgré tout fidéliser leur personnel et avoir des employés engagés. Le secret est de communiquer ouvertement avec eux, de trouver ce qui est important pour eux et de faire preuve d'innovation en conciliant les objectifs des employés avec ceux de l'entreprise.

Le partenariat

Les réseaux et le partenariat sont devenus un instrument important dans la façon dont les entreprises conduisent et améliorent, de nos jours, leurs activités commerciales. Le partenariat peut prendre diverses formes, mais ses objectifs ont un dénominateur commun. C'est une façon, pour les entreprises, de réagir devant le défi de la concurrence en élargissant leur base, en rehaussant leurs ressources et en étendant leur portée à travers une série de relations très raffinées avec d'autres institutions, des alliés stratégiques et même des concurrents.

Qu'est-ce que le partenariat?

Le terme partenariat recouvre une notion assez vaste, mais qui se caractérise par au moins trois genres distincts d'activités — les réseaux, le partenariat interentreprises et la coopération entre le monde des affaires et les institutions non commerciales.

Par réseaux, il faut entendre notamment les relations multilatérales de collaboration sans aucun engagement contractuel. Les réseaux peuvent consister simplement en des contacts informels ou irréguliers, des personnes auxquelles on en réfère d'autres, et des échanges d'information. Les activités des chambres de commerce, des clubs d'exportation, des intermédiaires commerciaux ou des conseils d'affaires, voilà autant d'exemples de ce qu'il est convenu d'appeler des réseaux.

Les réseaux peuvent également prendre la forme d'une collaboration volontaire plus structurée ou permanente. Par exemple, le **Groupement Québécois d'Entreprises** est un réseau qui englobe quelque 550 propriétaires de petites entreprises dans tout le Québec. Il est organisé en une soixantaine de cercles de 8 à 12 membres chacun. Les participants se rencontrent une fois par mois pour échanger des idées et des informations, pour s'offrir des conseils ou de l'aide, ou pour se communiquer des noms de personnes avec lesquelles ils peuvent entrer en contact ou qui peuvent leur servir de référence. Au cours de ces réunions, n'importe quel membre peut partager un problème d'affaires avec les autres participants, pour voir ce qu'ils en pensent, savoir s'ils ont déjà vécu la même chose, cela afin de mieux surmonter la difficulté.

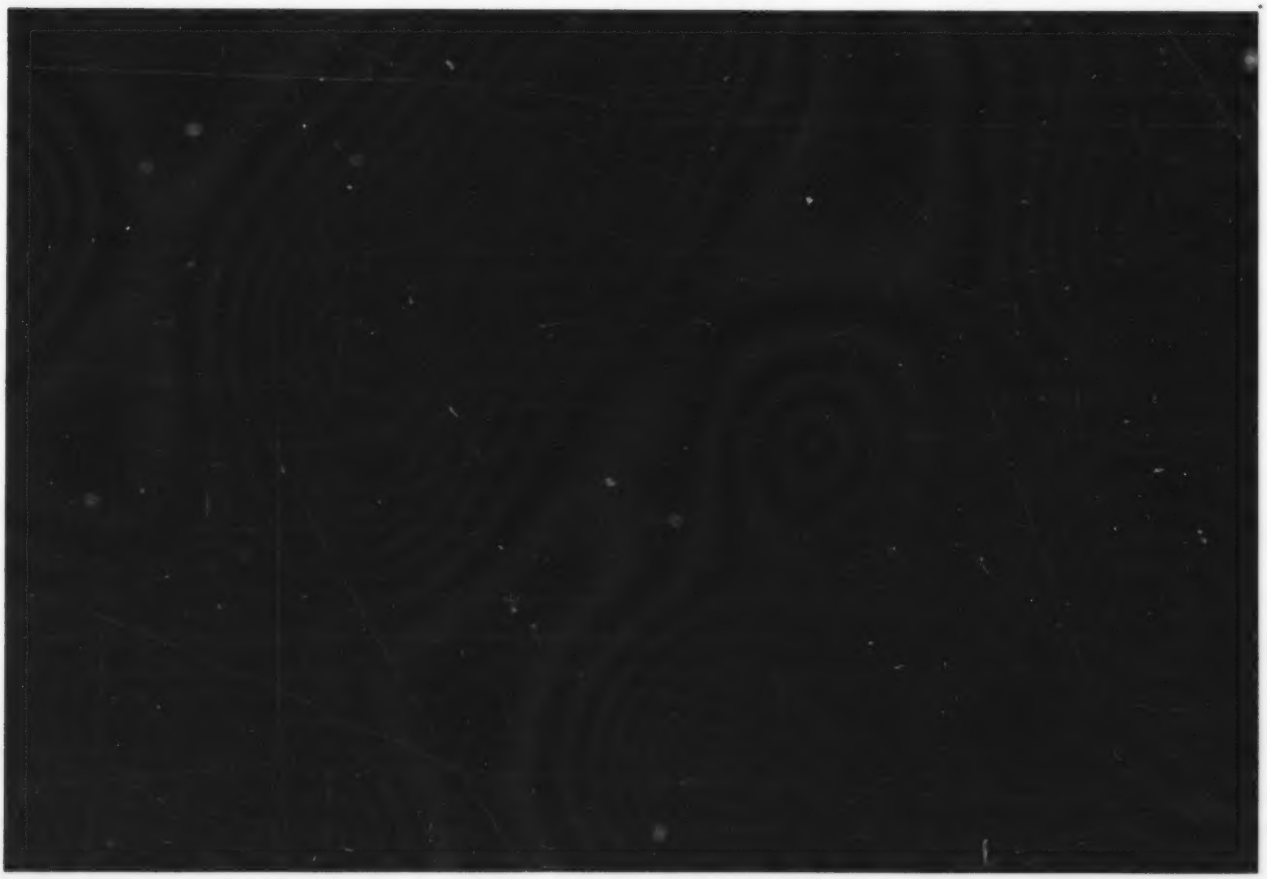
Le **Manitoba Marketing Network** est un réseau d'un type légèrement différent qui dépend de la bonne volonté d'environ 25 hauts dirigeants qui donnent de leur temps pour conseiller les petites entreprises sur la façon de relever des défis de nature commerciale. On organise des ateliers sur la commercialisation, les ventes et la publicité, pour des groupes de cinq ou six personnes. En outre, les membres peuvent également bénéficier de conseils

individuels. Un secrétariat géré par le gouvernement provincial trie les candidats et met les entreprises qualifiées en contact avec la personne-ressource qui est la mieux placée pour les aider. Ensuite, celle-ci travaille directement avec le petit entrepreneur, en lui offrant des conseils pratiques fondés sur des années d'expérience et de succès dans les affaires. Depuis sa création en 1985, ce réseau a ainsi travaillé avec 800 à 900 gens d'affaires.

Il y a divers genres de partenariats interentreprises — les regroupements ou alliances stratégiques, les entreprises en participation, les accords de collaboration, les ententes de troc et d'échange — tout cela a tendance à être défini par contrat et chaque partenariat est axé sur un but commercial bien précis.

Les entreprises utilisent de plus en plus les relations qu'elles entretiennent avec des firmes du secteur privé et des institutions comme les universités, les organismes de recherche, les établissements médicaux et les organismes du secteur public pour devenir plus compétitives. Par exemple, **Jutras Die Casting** est un fabricant torontois de pièces d'automobiles qui s'est tourné vers **l'Ontario Centre for Advanced Manufacturing** (OCAM), à Cambridge en Ontario, pour qu'on lui recommande des manières peu coûteuses d'améliorer la qualité. Les employés de Jutras ont facilement appris les améliorations que l'OCAM a recommandées, et le taux de pièces refusées a considérablement diminué.

Langford Inc. constitue un autre exemple de partenariat entre le monde des affaires et l'université. Située à Guelph en Ontario, Langford Inc. produit essentiellement des vaccins pour les animaux. Fondée par deux professeurs de médecine vétérinaire à l'université de Guelph, cette entreprise a établi, dès son lancement, de fortes attaches avec les universités. À part celle de Guelph, elle entretient des contacts avec les universités de la Saskatchewan et de Montréal, qui ont également toutes deux une faculté de médecine vétérinaire. Une des formes clés de collaboration a trait à la recherche conjointe. Langford reçoit des propositions de recherche de la part du personnel de l'université et évalue leur viabilité et leur pertinence par rapport à son propre programme. Si la société décide d'aller de l'avant, elle s'adresse au Conseil national de recherches ou à un autre organisme gouvernemental afin de recevoir de l'aide supplémentaire pour le projet. Cependant, avant de s'embarquer dans un projet de recherche bilatéral, Langford s'assure que les droits de fabrication et de commercialisation du produit fini sont bien définis. Le brevet et la



propriété du produit reviennent habituellement à l'université ou au chercheur, mais Langford fabrique en général le vaccin sous licence pendant une dizaine d'années, ou pour des marchés spécifiques. Cette entreprise entretient également des relations permanentes avec des universités étrangères qui s'occupent des essais dont elle a besoin pour que ses produits soient homologués sur les marchés étrangers.

Pourquoi rechercher un partenaire?

Les petites entreprises se servent de formes différentes de réseau ou de partenariat pour avoir accès à l'information, aux ressources et au savoir-faire qui, autrement, seraient totalement en dehors de leurs propres capacités. En appartenant à un réseau ou en s'associant dans un partenariat, les petites entreprises peuvent avoir accès à des compétences de gestion, des sources de financement, des services-conseils et des systèmes d'information internes. Elles réduisent ainsi leurs risques, étendent la portée de leur activité et accélèrent le développement des produits.

Les connaissances que l'on peut avoir dans d'autres institutions sont souvent une source précieuse d'informations stratégiques sur des technologies qui se font jour, des contrats qui peuvent être décrochés, des modifications apportées aux lois et règlements, ou tout simplement sur les tendances économiques. Lorsqu'on s'engage dans un partenariat plus formel, on peut même étendre ses capacités technologiques. Les participants apportent alors leur propre savoir-faire à l'association, chaque partenaire se concentrant sur ce qu'il fait le mieux. En général, plusieurs institutions partagent les coûts de la R-D ou utilisent conjointement des installations ou le service de spécialistes.

Par exemple, **Quadra Logic Technologies Inc.**, de Vancouver en Colombie-Britannique, est devenue un des chefs de file mondiaux dans l'utilisation de médicaments et de rayons lumineux spécialisés pour détruire les cellules cancéreuses, en partie parce qu'elle a remarquablement bien réussi à trouver des partenaires qui réduisent les risques de la recherche et lui ouvrent des voies de commercialisation planétaires. En 1985, QLT a commencé à travailler sur la thérapie photodynamique (TPD), dans laquelle on utilise une drogue activée par un rayon lumineux spécial pour repérer et détruire les cellules malades comme celles du cancer. Pendant que QLT se penchait sur la TPD, **Johnson & Johnson**, de New Brunswick (N.J.) a mis au point un médicament pour la TPD, la Photofrin, qui était sur le point d'être homologuée pour être vendue dans le commerce. Cyanamid voulait obtenir le brevet de fabrication de ce médicament, mais QLT a pressenti Cyanamid directement pour lui faire valoir qu'elle pouvait acheter la Photofrin à meilleur marché, après quoi elle collaborerait avec Cyanamid pour exploiter l'acquisition. Cyanamid s'est retirée de l'appel d'offres, QLT a acheté la Photofrin à un prix moins élevé et Cyanamid a alors investi 5 millions de dollars US dans QLT pour exploiter ce médicament. Les deux entreprises collaborent étroitement depuis lors. QLT a récemment forgé une autre alliance avec le géant des banques de plasma sanguin, Baxter Healthcare Corp., de Deerfield (Ill.), pour partager les connaissances, les coûts de développement et les profits.

Pour les petites entreprises, les projets conjoints de R-D constituent un moyen de rester au courant des développements technologiques dans plusieurs domaines différents. Elles peuvent utiliser les partenariats pour s'assurer que leur propre technologie est compatible avec les normes techniques qui émergent. Il y a également de nombreux exemples de partenariat technologique entre petites et grandes entreprises : la petite entreprise apporte une technologie innovatrice, tandis que la grande apporte le capital, la puissance de la commercialisation et la crédibilité. De cette manière, les partenariats réduisent une partie des risques liés au développement ou à la commercialisation des nouvelles technologies ou des nouveaux produits. Par exemple, **Creo Products**, de Burnaby en Colombie-Britannique, a mis au point un enregistreur de données informatiques unique en son genre qui utilise des rayons laser pour coder l'information sur des bandes métalliques. On peut ainsi stocker des milliers de données de plus que sur les rubans magnétiques d'ordinateur, et l'enregistrement dure de deux à trois fois plus longtemps, à une fraction du coût. La stratégie de Creo consistait à bénéficier de l'appui d'une grande société, plutôt que d'essayer de commercialiser elle-même son produit auprès des utilisateurs. En 1989, elle a signé une entente avec Honeywell, qui a convenu

d'utiliser les enregistreurs de Creo dans ses systèmes de stockage massif de données.

On entre parfois dans un partenariat pour pénétrer de nouveaux marchés, au pays ou à l'étranger. Le partenaire peut apporter son savoir-faire en commercialisant des contacts, des canaux de distribution, ou un réseau de service après-vente. C'est souvent un moyen particulièrement efficace, pour une petite entreprise, de percer sur des marchés internationaux. Le partenaire qui est situé à l'étranger peut donner des conseils utiles sur les préférences des clients locaux, assurer une présence sur le marché, s'occuper de toutes les dispositions nécessaires pour l'expédition et la distribution du produit et offrir un service après-vente, autant de choses qu'il est difficile d'accomplir et qui coûtent cher lorsqu'on se trouve dans un autre pays. Par exemple, **Capsule Technologies,** de Windsor en Ontario, fabrique des capsules de gélatine et développe cette technologie. Afin de commercialiser ses produits dans la Communauté européenne, cette société a négocié une coentreprise avec les Laboratoires Gerreau, une entreprise pharmaceutique familiale installée en France.

Les partenariats permettent même aux petites entreprises d'exercer un effet de levier sur leurs propres forces et de se lancer dans des entreprises plus ambitieuses. En réunissant le savoir-faire et les ressources de diverses provenances, choses qui, en d'autres circonstances ne seraient pas à vendre, les petites entreprises peuvent acquérir une masse critique et réaliser des économies d'échelle sans perdre pour autant leur souplesse ni leur capacité de répondre aux demandes du marché. Par exemple, **Jetrars Freight Systems Inc.**, un service de transport de marchandises basé à Toronto et qui compte 17 employés, a signé une entente avec **Concord Transportation Inc.**, un transporteur indépendant. De cette manière, contrairement à bien d'autres transporteurs de fret, Jetrars peut garantir ses délais de livraison et assurer un transport soigné des marchandises fragiles.

Dans certains cas, le désir de pénétrer des marchés étrangers conduit à des partenariats assez ambitieux. Par exemple, des ingénieurs-conseils ont regroupé leurs forces pour vendre leurs services outre-mer. L'**Asia Marketing Group of Consulting Engineers of B.C.** compte deux douzaines de membres et constitue une première canadienne. Cette société existe depuis deux ans. Le Groupe a des représentants à Manille, pour rester étroitement en contact avec le marché asiatique, relever le profil de la Colombie-Britannique auprès de la Banque de développement asiatique et repérer des appels d'offres qui pourraient intéresser des sociétés canadiennes. Cette entreprise s'engage également à fond dans les réseaux, lors de colloques et de conférences. Enfin, à l'occasion de réunions mensuelles, on encourage les membres à échanger des informations et leurs expériences. Composé à la fois de grandes sociétés expérimentées et de petites entreprises naissantes, le Groupe est devenu un modèle de collaboration dans la commercialisation outre-mer dans d'autres secteurs. Grâce à ce regroupement, des entreprises que l'on pourrait considérer comme des concurrents allient leurs efforts dans des adjudications pour des contrats à l'étranger, une tactique qui améliore leurs chances de réussite.

Avec qui s'associer?

Lorsque deux entreprises s'associent officiellement, c'est en général pour une raison bien naturelle, car elles y trouvent l'une et l'autre un complément à leurs compétences et à leurs besoins. En outre, bien des petites entreprises entrent dans d'autres genres de relations moins formelles, mais permanentes. Certains réseaux se constituent par l'entremise d'associations de gens d'affaires, de clubs d'exportation ou d'offices de commercialisation. D'autres sont le produit d'initiatives de particuliers. Par ailleurs, les entreprises qui veulent perfectionner leurs technologies trouvent qu'il est fort utile d'œuvrer étroitement avec les universités, les centres d'excellence fédéraux ou provinciaux, des institutions comme le Centre national de recherches, ou même des institutions de recherches situées à l'étranger.

Certaines entreprises que l'on pensait concurrentes nouent même parfois des relations interentreprises. À un moment où même des adversaires comme Apple et IBM ont commencé à collaborer, il est maintenant fréquent de trouver des entreprises privées qui participent à des consortiums dont le mandat est d'effectuer des recherches fondamentales, avant la concurrence. Une fois que la technologie a atteint un niveau auquel elle peut être commercialisée, les entreprises participantes peuvent intégrer dans leurs opérations les nouvelles connaissances qu'elles viennent d'acquérir afin de les appliquer à des produits spécifiques.

Les sociétés peuvent également collaborer pour d'autres raisons. Certaines regroupent leurs forces pour renforcer leur pouvoir d'achat, de commercialisation ou de formation, ou pour résoudre leurs problèmes. Par exemple, 15 petites boutiques de mode de l'Île-du-Prince-Édouard se sont associées pour entrer sur le marché sous un seul et même nom. **Island Fashion Cooperative Ltd.** se compose d'entrepreneurs locaux dans l'industrie de la mode. La coopérative coordonne la production, la commercialisation et les services techniques. Elle fabrique également des vêtements pour hommes et pour enfants par un système de sous-traitance.

Par où commencer

Les entreprises ont tendance à se constituer des réseaux en premier lieu pour passer de l'activité générale qui consiste à rester en contact avec des gens, au but plus précis de trouver un partenaire.

Pour vraiment réussir, à la fois à se constituer un réseau et à trouver un partenaire, il faut savoir d'abord ce que l'on recherche et bien se préparer à agir. Adhérer à une association de commerce, participer à des déjeuners ou à des dîners d'affaires, assister à des conférences ou visiter des foires commerciales, voilà autant de bons moyens d'établir des contacts et de surveiller les tendances. Ceux qui s'intéressent aux marchés internationaux peuvent adhérer à des conseils ou à des offices commerciaux axés sur l'expansion des relations canadiennes en matière de commerce extérieur et d'investissement dans une région particulière du monde. On peut également participer à des missions commerciales dans le pays cible, que l'initiative provienne du Canada ou de l'étranger.

Les intermédiaires, comme les banquiers, les conseillers en placement et les experts-comptables, constituent habituellement une source précieuse de connaissances pour les entreprises qui recherchent des partenaires. Les fonctionnaires chargés de desservir les besoins des petites entreprises constituent également d'excellents contacts. En effet, ils peuvent dénicher les informations, les programmes et les services que l'on recherche.

Résumé

Les entreprises participent à un vaste éventail de partenariats. Le nombre de ce genre de relations n'est limité que par la capacité qu'a l'entreprise de les gérer. Plus on aligne étroitement les valeurs, les objectifs et les capacités de l'entreprise, mieux on est en position de gérer le partenariat et plus on a de chances de réussir. La clé est d'avoir des objectifs bien précis et de les communiquer de manière efficace aux partenaires en devenir.

Hara Products

Hara Products est une petite entreprise familiale qui fabrique des moules en plastique. Établie à Swift Current en Saskatchewan, elle a été fondée en 1968 et s'est, depuis, engagée dans diverses ententes de collaboration avec des institutions locales de recherche.

Par exemple, Hara travaille étroitement avec le Conseil de recherches de la Saskatchewan (CRS) pour mettre au point de nouveaux moules de plastique et des produits grand public. Une fois que l'entreprise a identifié un produit prometteur, elle communique avec le CRS pour que celui-ci l'aide à le développer. Hara s'occupe du prototype [illegible] CRS à un certain prix pour l'aider à fabriquer le moule requis.

« En s'adressant au CRS, nous avons trouvé un moyen efficace de faire le travail », [illegible] président de l'entreprise. « Ils ont du matériel que nous n'avons pas pour fabriquer les moules et en plus de cela, ils ont des installations [illegible] ce qui, chez nous, est [illegible]

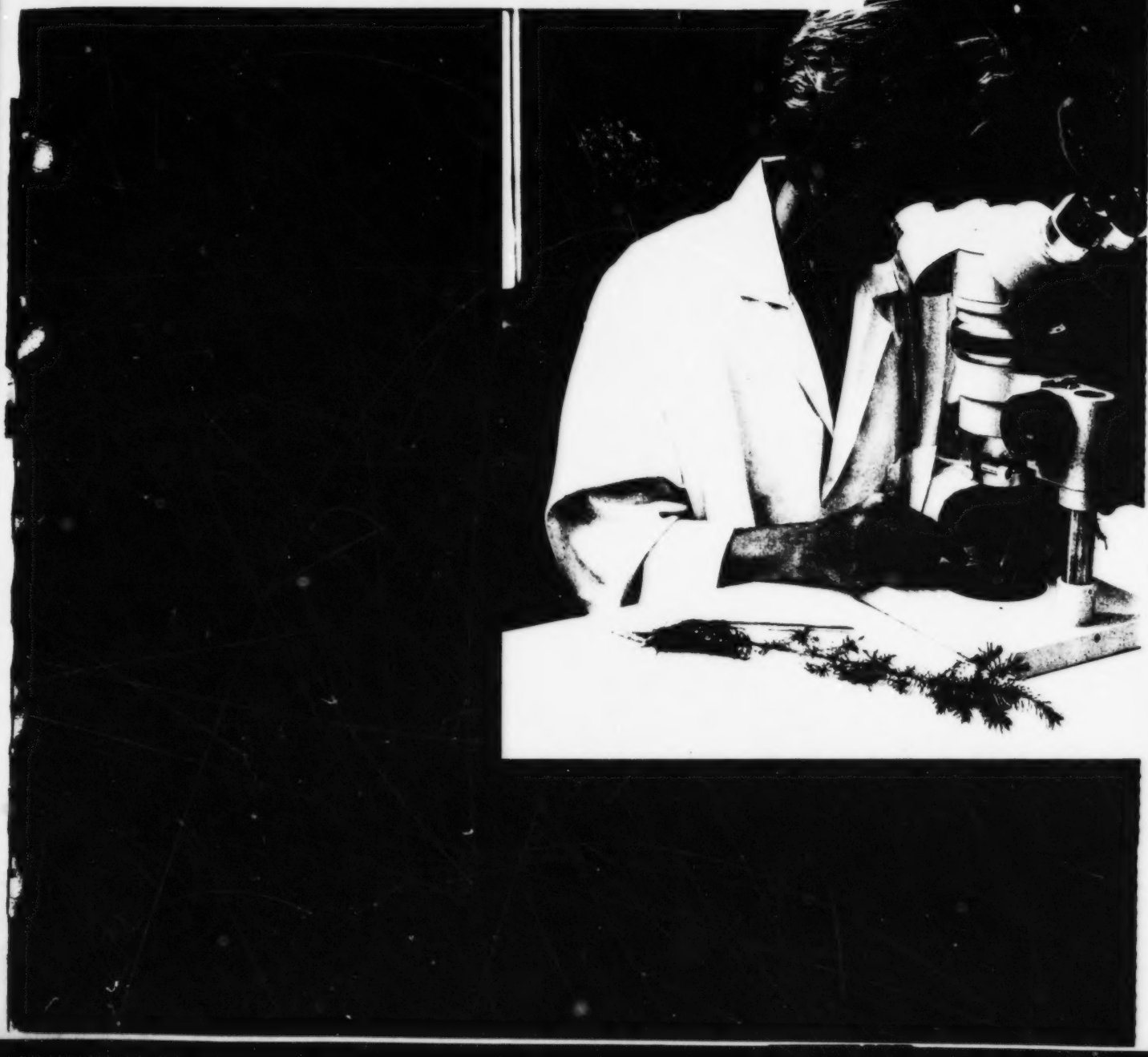
Étant donné que Hara réalise [illegible] de son chiffre d'affaires à partir de moules [illegible] sur commande [illegible] d'avoir accès aux capacités du CRS constitue un [illegible]. Notre clientèle est très variée [illegible] dispositifs [illegible]

[illegible]

En s'adressant à un partenaire, nous avons trouvé un moyen efficace de faire le travail

CHAPITRE 3

L'aide gouvernementale à l'appui des meilleures pratiques de gestion



Le gouvernement du Canada reconnaît le rôle important que jouent les petites entreprises dans la prospérité future du pays. Il est également très sensible aux défis auxquels elles font face lorsqu'elles cherchent à se positionner devant la concurrence pour assurer leur avenir. Attentif au succès que remportent les petites entreprises particulièrement innovatrices, le gouvernement cherche activement à aider d'autres entreprises à apprendre à partir de ces expériences fructueuses.

C'est dans ce cadre de pensées, et pour exprimer concrètement son engagement, que le gouvernement commandite les Prix Canada pour l'excellence en affaires (PCEA). Établi en 1984, le PCEA honore les personnes, les sociétés et les autres institutions qui se sont distinguées dans le domaine des affaires. Témoignage concret de l'excellence en ce domaine, le programme encourage d'autres entreprises canadiennes à imiter la performance des lauréats. Les prix décernés dans la catégorie des petites entreprises sont remis aux entreprises qui ont fait preuve d'un rendement hors pair et d'une gestion sans pareille. D'autres prix récompensent également la qualité, la commercialisation, l'invention, l'innovation, le design industriel, l'environnement et l'entreprenariat. Des comités indépendants formés d'experts du secteur privé et de chefs d'entreprise choisissent au maximum trois lauréats dans chaque catégorie. Les récipiendaires ont l'usage exclusif du logotype PCEA dans leur publicité et ils bénéficient du prestige et de la reconnaissance que confère ce programme.

Il existe de nombreux programmes gouvernementaux qui sont destinés à faire connaître et à promouvoir, auprès des entreprises, des moyens d'améliorer la façon dont elles conduisent leurs affaires. On trouvera en annexe du présent rapport une liste des programmes et des projets gouvernementaux qui intéressent particulièrement les petites entreprises. En travaillant de pair avec d'autres paliers du gouvernement, des organismes fédéraux, des entreprises privées, des associations industrielles, les chambres de commerce, les institutions de recherche, les universités et les organismes analogues, le gouvernement favorise la croissance des petites entreprises en les aidant à adopter des manières appropriées de faire affaire et à établir des relations qui peuvent améliorer leur compétitivité.

Comment trouver des clients

L'annexe qui figure à la fin de ce rapport cite plusieurs sources d'aide aux entrepreneurs dans leur quête de nouveaux clients. Par exemple, par l'entremise des missions canadiennes à l'étranger, la banque de données WIN Export du ministère des Affaires extérieures et Commerce extérieur offre à la clientèle étrangère, des informations sur 30 000 entreprises canadiennes. Les Services d'information commerciale (SIC) d'ISTC aident les petites entreprises à avoir accès à des marchés en leur fournissant des informations stratégiques uniques en leur genre sur les caractéristiques des produits, les chiffres d'affaires, les volumes de vente, les exportations, les importations et les sources d'approvisionnement. Ces services fournissent également des renseignements sur la concurrence dans un marché donné, ainsi que sur les possibilités d'expansion commerciale, d'investissement et de transfert technologique.

De nombreuses initiatives gouvernementales sont conçues pour aider les petites entreprises canadiennes à trouver des clients à l'étranger. La plupart de ces programmes sont administrés par l'entremise du ministère des Affaires extérieures et Commerce extérieur. L'un des plus utilisés est le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) qui défraye une partie des coûts associés à la commercialisation outremer. Des programmes plus récents, comme Nouveaux exportateurs vers les états américains du Sud (NEXUS) et Nouveaux exportateurs sur les marchés étrangers (NEXOS) amènent les entreprises directement sur les marchés cibles et les aident à entrer en contact avec des clients éventuels.

Les petites entreprises peuvent également bénéficier de l'aide commerciale d'organismes régionaux comme l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO). Par exemple, grâce à son programme Une initiative de commercialisation internationale, la DEO peut fournir de l'aide financière aux entreprises qui veulent participer à des foires commerciales et à des colloques. Des sommes considérables ont déjà été accordées à ce titre aux petites entreprises. La DEO a aidé 92 entreprises à participer à Globe 90, une foire commerciale destinée à aider l'industrie de l'environnement à établir des marchés dans les pays en bordure du Pacifique et aux États-Unis. Elle a également aidé 22 entreprises à participer à FOODEX 91, une vaste exposition de denrées alimentaires et de boissons axée sur les marchés asiatiques et qui se tient à Tokyo. Les foires de ce genre donnent aux petites entreprises qui y participent l'occasion de rencontrer de futurs clients, fournisseurs, partenaires et concurrents.

Au cours des deux dernières années, l'APECA s'est occupée activement, entre autres, de préparer les entrepreneurs du Canada atlantique à entrer sur le marché planétaire par l'entremise de son Projet du nouveau commerçant. En association avec des commissions industrielles et des chambres de commerce, l'APECA a organisé des colloques sur le commerce et offert des séances individuelles d'information à plus de 450 entrepreneurs de diverses localités, dans toute la région. Le *Guide APECA du commerçant vers le nouvel échange*, publié par l'APECA, est un ouvrage de référence et de formation pratique sur des sujets touchant le commerce extérieur. Le Guide et les séances de formation sont axés sur l'identification des clients au Canada, en Amérique du Nord et sur le marché mondial.

Comment devenir un meilleur fournisseur

Le gouvernement administre de nombreux programmes destinés à améliorer les capacités technologiques des entreprises canadiennes. Dans un premier temps, il cherche à sensibiliser les gens sur l'importance des innovations par des initiatives comme les Ateliers sur l'informatique pour les dirigeants d'entreprises (AIDE), mis au point par ISTC. Ces ateliers encouragent les cadres supérieurs à envisager les avantages de l'application des technologies de l'information dans leurs exploitations. Chaque atelier est organisé en fonction des besoins d'un secteur particulier et met l'accent sur les applications commerciales de la technologie de l'information dans ce domaine. **Comdale Technologies**, de Toronto, un fournisseur de systèmes experts pour le contrôle des procédés, est en train de mettre au point des systèmes pour au moins deux mines après avoir participé à un tel atelier sur l'exploitation minière. Et des entreprises de salaison canadiennes ont établi un comité directeur technique pour explorer des possibilités identifiées lors d'un atelier AIDE. Après deux autres ateliers sur le sujet et une mission en Nouvelle-Zélande et en Australie, la technologie néo-zélandaise a été transférée au Canada.

Dans le cadre général de l'effort visant à sensibiliser les gens aux questions technologiques, ISTC offre le Programme des comparaisons interentreprises (PCI) à des groupes d'entreprises manufacturières et de services qui possèdent les mêmes caractéristiques d'exploitation et ont le potentiel de livrer concurrence sur les marchés extérieurs. En comparant la façon dont les entreprises font affaire et leur compétitivité globale, le PCI donne aux entreprises une série de repères à partir desquels elles peuvent juger de leur propre performance et trouver les domaines où elles pourraient s'améliorer.

ISTC a également créé un certain nombre de Services d'évaluation de la technologie pour aider les entreprises à repérer des façons particulières d'améliorer leur production, leur planification et la qualité de leurs produits ou services. Par exemple, le Programme de visites d'installations de fabrication organise des visites où les entreprises qui envisagent d'adopter une technologie de fabrication de pointe sont reçues par d'autres entreprises qui l'utilisent déjà. **Blount Canada Ltd.**, de Guelph en Ontario, fabrique 70 p. 100 des chaînes de tronçonneuses professionnelles qui se vendent sur le marché mondial et est considérée comme un chef de file dans la gestion de la qualité totale. À la suite des visites des installations de Blount, commanditées par ce programme, plusieurs entreprises mettent en ce moment au point des plans d'action destinés à améliorer leur compétitivité sur les

marchés extérieurs. **Brubacher Technologies,** un fabricant de chaussures orthopédiques situé à Elvira en Ontario, s'est servi du Programme des visites des installations de fabrication pour établir des liens avec **Otto Bock Orthopedic Industry of Canada Ltd.**, de Winnipeg, un fabricant de prothèses pour les fauteuils roulants. Brubacher et Brock ont amorcé des discussions afin d'établir des domaines de coopération éventuels. Dans l'ensemble, on s'attend qu'environ 1 500 visiteurs bénéficient du programme en 1991-1992.

Le Service d'évaluation de la fabrication (SEF) administré par ISTC identifie les occasions d'améliorer la production, la planification et la qualité, en conjugant un diagnostic téléphonique raffiné assisté par ordinateur à une visite par des experts-conseils en fabrication. **Stanley Tools**, de Smith Falls en Ontario, fabrique des coffres de rangement métalliques et s'est adressée au SEF. Les recommandations comprenaient le besoin d'un plan stratégique, un système d'ordonnancement de la fabrication et un plan de formation destiné à rationaliser les exploitations de manière à tenir compte de la croissance des commandes d'exportation. Dans les trois mois, l'entreprise a appliqué de 60 à 70 p. 100 des recommandations du SEF.

Le Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM) d'ISTC aide les petites entreprises à identifier les domaines où l'utilisation de nouveaux matériaux, l'amélioration des installations ou une utilisation plus efficace du personnel amélioreront la productivité et la compétitivité. Les entreprises peuvent bénéficier d'une aide financière pour engager des experts-conseils qui examineront leurs exploitations actuelles en vue d'une stratégie à long terme et prépareront un plan de mise en oeuvre. **Sharp Plastics**, de Delta en Colombie-Britannique, est un grand fabricant de lunettes de natation. Cette entreprise a récemment fait appel au PATPSM pour couvrir 75 p. 100 des honoraires d'un expert-conseil qui a passé en revue la stratégie générale de fabrication et d'automatisation de l'usine. L'expert a analysé plusieurs aspects des exploitations de Sharp, y compris la demande commerciale, les familles de produits, les systèmes de qualité, les niveaux de stock et les technologies utilisées. En se fondant sur le rapport de l'expert-conseil, Sharp est en train de combiner un certain nombre d'activités manufacturières en cellules de production afin d'améliorer la qualité, de réduire la manutention et de minimiser l'argent immobilisé dans les stocks. Dans l'ensemble, ces modifications réduiront considérablement les frais de fabrication de l'entreprise et augmenteront sa souplesse de production. De pair avec cette stratégie, l'expert a recommandé que Sharp rehausse ses niveaux d'automatisation en investissant dans des petits équipements plus souples au lieu d'adopter des technologies de la robotique qui sont beaucoup plus chères et moins flexibles.

Bénéficiant d'un soutien financier de 10 millions de dollars de l'APECA, **Atlantique Canada Plus**, une association commerciale du secteur privé, a établi un Service de développement des fournisseurs (SDF) dans la région de l'Atlantique. Destiné à améliorer la compétitivité des entreprises du Canada Atlantique et de leur permettre de décrocher des contrats d'approvisionnement de biens ou de services à tous les paliers du gouvernement, cet organisme offre un service simple et efficace d'identification et de recherche. Le SDF fait connaître à la ronde les occasions d'affaires qu'il découvre et il aide les petites entreprises à acquérir les normes de qualité et les exigences de production dont elles ont besoin pour présenter des soumissions intéressantes lors d'appels d'offres.

Comment trouver des fournisseurs

Le réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) qu'exploite ISTC est une banque de données sur les firmes canadiennes et leurs capacités. Les renseignements de RADAR peuvent servir à trouver des fournisseurs canadiens, à recueillir des informations commerciales et à identifier des possibilités d'affaires.

Le gouvernement offre également un certain nombre de services conçus pour aider les petites entreprises à trouver des fournisseurs de technologies. Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches a une excellente réputation auprès de ses utilisateurs du secteur privé. Son réseau d'agents et de centres techniques régionaux se consacre à trouver les fournisseurs de technologie appropriés pour les clients du secteur privé. Le PARI est également relié à la technologie étrangère par l'intermédiaire des conseillers scientifiques des missions canadiennes à l'étranger qui fonctionnent en vertu du Programme d'apports technologiques (PAT) du ministère des Affaires extérieures et Commerce extérieur. Également, la banque de données DISTCovery d'ISTC offre d'innombrables possibilités d'entrer en contact avec des fabricants du monde entier lorsque l'on recherche une licence de technologie, et elle est très utilisée lors des foires commerciales. C'est grâce à un filon que DISTCovery a permis de découvrir, que **Ludlow Air conditioning and Refrigeration Inc.**, une petite entreprise de Moncton au Nouveau-Brunswick, est en train de négocier avec une firme danoise un contrat pour une licence de fabrication de matériel de réfrigération au Canada.

Les employés

Le gouvernement croit qu'il est absolument essentiel que les entreprises planifient mieux leurs ressources humaines si elles veulent bien se préparer à subir les pressions d'aménagement en personnel qu'elles connaîtront à l'avenir. Il encourage les entreprises à améliorer la planification de leurs ressources humaines dans le cadre d'un effort national plus général visant à intégrer la planification des ressources humaines dans la culture d'entreprise. Parallèlement, il encourage tous les Canadiens et toutes les Canadiennes à changer leurs attitudes envers le lieu de travail et la scolarité.

Dans un premier temps, le gouvernement axe ses efforts en ce domaine sur des entreprises choisies. Des ententes ont déjà été conclues avec des grands secteurs industriels comme l'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (AMEEEC) et l'Industrie canadienne de la réparation et de l'entretien des automobiles (ICREA). Ces projets pilotes sont destinés à illustrer les avantages importants que l'on peut tirer d'une démarche sectorielle dans la formation industrielle et le gouvernement encourage une grande expansion de cette activité de manière à inclure autant d'autres secteurs que possible.

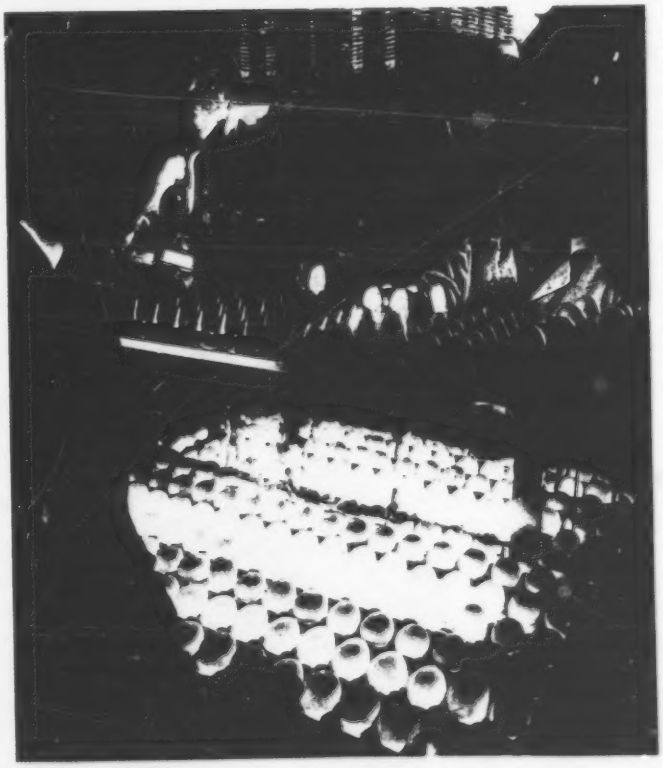
La formation est une responsabilité qui revient en premier lieu au secteur prive, mais le gouvernement a un rôle important à jouer dans ce domaine en facilitant l'élaboration de stratégies destinées à élever les niveaux de compétence des employés. Il met à la disposition des entreprises des fonds et des services de conseils pour bâtir des réseaux d'organismes qui partagent les mêmes préoccupations à l'égard des ressources humaines, fournissent de l'aide financière et technique pour l'analyse des enjeux relatifs aux ressources humaines, aident à dresser et à mettre en œuvre des plans d'équité en matière d'emploi, et fournissent des fonds de lancement pour des projets choisis, comme l'établissement de centres nationaux de formation professionnelle.

Emploi et Immigration Canada (EIC) joue un rôle clé dans ce secteur en mettant au point des programmes de formation conçus pour donner aux employés une meilleure formation et une plus grande souplesse. Le programme Acquisition de compétences en investissement aide employés et employeurs à se préparer et à s'adapter aux changements d'emploi grâce à des cours et à un système de partage du travail. Le Programme relatif aux pénuries de main-d'œuvre est conçu pour former les gens dans des professions où il manque des travailleurs. Le programme Développement des collectivités soutient la formation et les projets d'emploi au niveau local. EIC gère également les centres d'emploi du Canada, où les gens des petites entreprises peuvent obtenir un vaste éventail de conseils et d'assistance sur la planification des ressources humaines, le recrutement, les programmes d'avantages sociaux et la formation.

Rogers Foods, d'Armstrong en Colombie-Britannique, une minoterie qui fabrique également des produits céréaliers, offre un bel exemple de la façon dont les entreprises peuvent utiliser le gouvernement pour les aider à élaborer une stratégie en matière de ressources humaines. En 1989, cette société a obtenu une aide financière grâce au programme des Services d'adaptation industrielle (SAI) qu'offre Emploi et Immigration Canada. Un comité a été formé, composé de représentants de la direction et d'employés, présidé par une personne neutre. Ce comité a conçu un manuel de politiques et méthodes ainsi qu'un processus formel d'évaluation pour remplacer les pratiques antérieures assez informelles et incohérentes. L'entreprise a ensuite bénéficié d'un financement supplémentaire des SAI pour engager un expert-conseil qui a dressé un inventaire des compétences des employés. Elle disposait ainsi d'un profil documenté de son effectif et connaissait les capacités individuelles de chacun. Cela lui a permis de découvrir, par exemple, que plusieurs employés parlaient deux ou trois langues étrangères et qu'elle pouvait les utiliser dans ses activités de commercialisation à l'étranger. En se fondant sur les besoins en ressources humaines identifiés par l'expert-conseil, cette société s'est engagée dans un vaste programme de formation.

À titre d'exemple d'un projet régional de formation d'ISTC, axé sur la gestion, citons le Projet des entreprises en devenir (PED). Il vise les petites entreprises de Colombie-Britannique qui présentent un potentiel de croissance rapide. L'objectif consiste à élaborer un programme d'action qui apprendra aux dirigeants de ces entreprises la façon de gérer la croissance et de soutenir l'expansion grâce à l'utilisation efficace de ressources externes comme des experts-conseils, des prêteurs, des conseillers professionnels et des services d'information.

L'APECA a appuyé plusieurs projets conçus pour aider les petites entreprises à développer un savoir-faire technique. Le Programme de la mise en valeur industrielle à l'université du Nouveau-Brunswick développe et transfère la technologie à l'industrie en mettant l'accent sur les petites entreprises qui manquent de savoir-faire scientifique et de techniques de gestion. Des diplômés en ingénierie et en technologie sont placés dans les entreprises clientes pour régler des problèmes technologiques précis ou profiter d'occasions d'affaires. L'APECA soutient également un programme analogue, à la Fondation de recherche de la Nouvelle-Écosse. Grâce à ces projets, non seulement les diplômés sortant de l'université peuvent trouver plus facilement de l'emploi et apprendre le monde de la petite entreprise, mais cela augmente également la compétitivité des petites entreprises participantes.



Les partenariats

Le gouvernement a été le catalyseur de la création de réseaux pancanadiens conçus pour promouvoir la collaboration entre les petites entreprises et divers genres d'institutions. Par exemple, il a favorisé la création des Réseaux d'excellence qui intègrent en des grilles interdépendantes des chercheurs de l'industrie, de l'université et du gouvernement. Environ 500 chercheurs participent actuellement à une quinzaine de réseaux de ce genre dans tout le pays. Par l'intermédiaire de son Programme des technologies stratégiques, ISTC encourage les entreprises à entrer dans des réseaux afin d'accélérer la recherche et le développement en informatique, en biologie ainsi que dans les technologies et les matériaux industriels de pointe dont dépendra beaucoup la compétitivité future de tout un éventail de secteurs industriels.

Les Centres d'innovation de Montréal et de Waterloo, commandités par le gouvernement fédéral, sont la cheville ouvrière d'un certain nombre de réseaux technologiques du Canada. Par exemple, leurs conseils techniques sont utilisés dans le Programme de mise en valeur de la technologie (PMVT) qui s'occupe de la diffusion et du transfert de la technologie. Le programme aide à établir des centres de technologie privés sans but lucratif qui accéléreront l'acquisition, la diffusion et le développement de la technologie et des compétences, particulièrement auprès des petites entreprises. Ces centres reposent habituellement sur une alliance avec des universités, des associations d'affaires et des entreprises privées. Parmi les centres qui sont déjà établis, citons l'Institut de gestion de la technologie, les Centres de technologie du textile, l'Institut canadien des plastiques et l'Institut canadien du soudage, ainsi que le Forum canadien des matériaux industriels de pointe.

Le Forum des matériaux industriels de pointe est un exemple typique de la façon dont fonctionne le PMVT. Conçu en tant que réseau national sans but lucratif et composé de savants, d'industriels et d'ingénieurs, le Forum accélère l'échange d'information, identifie les technologies et les applications naissantes, précise les marchés et facilite une planification conjointe. Ce réseau national d'information, axé sur les projets, élimine les barrières relatives à l'application des matières ou des procédés et encourage la collaboration dans la recherche et le développement de matériaux industriels de pointe.

Les organismes de développement économique régional facilitent également l'établissement de réseaux et de partenariats interentreprises. Par exemple, la DEO fournit de l'aide financière à un secteur industriel, bien souvent par l'entremise d'associations industrielles, pour des projets coopératifs destinés à rehausser les capacités technologiques ou les procédés de production. En juin

1990, la DEO a financé une étude de faisabilité pour le bénéfice de l'Association des pourvoyeurs de la Saskatchewan afin d'améliorer les transports, la commercialisation et le service à la clientèle de ce secteur industriel. La DEO a également subventionné des efforts plus globaux, comme un symposium visant à améliorer les relations entre les entreprises, les syndicats et le gouvernement.

L'APECA a créé un réseau de ressources pour venir en aide aux PME. Elle a mis de côté près de 100 millions de dollars pour stimuler les liaisons entre les universités, les instituts de recherche et l'industrie de manière à soutenir à la fois la recherche fondamentale et la recherche appliquée, les améliorations technologiques ainsi que la prestation de services techniques et de gestion spécialisée pour la petite entreprise. Le réseau de ressources comprend des organismes comme le Conseil de recherches et de productivité du Nouveau-Brunswick, le Centre de technologie alimentaire de l'Île-du-Prince-Édouard, le Centre pour l'innovation dans les pêches à Terre-Neuve, l'Institut de microélectronique appliquée en Nouvelle-Écosse et le Centre CADCAM au Collège universitaire de Cap-Breton. En outre, l'APECA a conclu des partenariats avec plusieurs universités pour établir des Centres de la petite entreprise qui fournissent des conseils aux gens d'affaires de la localité afin de les aider à démarrer et à développer leurs entreprises. La majorité des projets se concentrent sur les problèmes et les possibilités de l'industrie. Par exemple, l'Institut de la microélectronique appliquée a aidé une société de la Nouvelle-Écosse à mettre au point et à commercialiser un parcomètre électronique innovateur.

Multiculturalisme et Citoyenneté Canada est à l'origine d'un autre genre de réseaux. Le monde ethnoculturel des affaires au Canada contribue de façon importante à l'économie intérieure et les entrepreneurs ethnoculturels peuvent jouer un rôle important en pénétrant les marchés d'outremer grâce à leurs compétences linguistiques et à leurs connaissances culturelles. Le Secrétariat au multiculturalisme s'assure que ces entreprises ont pleinement accès aux programmes du gouvernement et aux informations sur les occasions d'affaires ainsi qu'aux options de financement. Parallèlement, il veut sensibiliser le monde canadien des affaires en général à la façon dont on peut utiliser avec avantage les compétences ethnoculturelles dans le commerce extérieur. C'est ainsi que le Secrétariat a servi de catalyseur dans la création de conseils d'affaires ethnoculturels. Travaillant de près avec la BFD, ces conseils regroupent les associations ethnoculturelles d'affaires, pour qu'elles échangent entre elles des informations et explorent des initiatives pour l'avenir.

À part les réseaux, le gouvernement fédéral offre également des formes plus officielles de collaboration industrielle parmi les entreprises. Il est profondément conscient du rôle

précieux que les regroupements, ou associations stratégiques, peuvent jouer dans le renforcement des petites entreprises, particulièrement en ce qui a trait à la technologie. Une enquête récente a révélé que 34 p. 100 des petites entreprises canadiennes de pointe étaient entrées dans un genre de regroupement ou un autre, principalement pour des raisons de technologie, de marché ou de rentabilité. Par l'entremise du Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise (BEPE) d'ISTC, le gouvernement a commandité des publications et des colloques conçus pour aider toutes les petites entreprises, qu'elles aient une base technologique ou non, à bénéficier de certains des avantages que confèrent les associations stratégiques.

Résumé

Le gouvernement canadien a mis sur pied un vaste éventail de programmes destinés à inciter les petites entreprises à adopter des méthodes commerciales de pointe. Ces programmes nationaux, de nature proactive, sont plus complexes que ceux qui existaient auparavant. Bon nombre d'entre eux sont axés sur les sciences et la technologie comme étant l'assise même de la compétitivité industrielle. L'accent étant sur la diffusion, les mécanismes préférés comprennent notamment les consortiums de recherche, les regroupements d'entreprises, les réseaux et des partenariats parmi les universités, le gouvernement, le monde syndical et le secteur privé. Le gouvernement est conscient des limites de ce que peut faire le secteur privé et c'est pour cela qu'il voit son rôle comme étant celui de fournir un contexte épanouissant qui favorise les échanges entre les entreprises et leur permet ainsi de trouver les solutions qui leur conviennent le mieux.

Conclusion

Dans ce rapport, nous avons décrit les principales façons dont les petites entreprises s'y prennent pour resserrer leurs relations avec les clients, les fournisseurs, les employés et les autres partenaires institutionnels. Ces façons de faire affaire, et les relations qui les sous-tendent, ont un objectif en commun — celui de satisfaire la clientèle en lui offrant des produits et des services de la plus haute qualité possible. Les entreprises qui réussissent sont celles qui peuvent allier dans un produit ou un service complet la combinaison optimale de caractéristiques dont le client a besoin, et ce, à temps, conformément aux normes, au bon prix, et en offrant le soutien et le service appropriés.

Tout ce que fait une entreprise touche, en fin de compte, sa capacité de livrer ses produits ou ses services à la clientèle. Aucun détail n'est trop insignifiant pour qu'on l'ignore. Pour être compétitif, il faut faire en sorte que toutes les activités et toutes les interactions maximisent la satisfaction que l'on offre à la clientèle.

Les meilleures entreprises mobilisent toutes leurs ressources pour chercher à satisfaire leur clientèle. La direction voit à ce que les employés et les fournisseurs obtiennent le soutien et les services nécessaires pour y parvenir. On affecte aux employés des responsabilités qui ont directement trait à la satisfaction de la clientèle et on les stimule en ce sens. Les fournisseurs sont étroitement et directement liés à l'amélioration de la qualité. Et l'on s'associe à des partenaires pour rehausser les ressources de sa propre entreprise en lui conférant des capacités supplémentaires.

Il n'y a pas une formule magique qui s'applique à toutes les entreprises. Chaque affaire est unique en son genre. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui ont une attitude ouverte et veulent expérimenter. Elles n'ont que l'embarras du choix dans la façon d'y parvenir; une fois prêtes, il ne leur reste plus qu'à appliquer l'idée d'une manière distinctive en cherchant à y trouver un avantage compétitif décisif.

Les défis de l'avenir

Les petites entreprises ont tout avantage à adopter les meilleures pratiques de gestion dans leurs relations si elles veulent relever les défis de la concurrence que leur réserve l'avenir. Les petites entreprises ont contribué de façon exceptionnelle à l'économie dans le passé, mais le futur exigera d'elles des efforts encore plus grands et un engagement encore plus profond. Cinq défis fondamentaux confrontent les entreprises canadiennes, quelle que soit leur taille :

- Les entreprises canadiennes existent dans une économie mondiale qu'elles ne peuvent éviter. Elles doivent se prendre en main pour faire face à la concurrence internationale. L'exportation vers des marchés clés doit s'accompagner de la recherche de nouvelles occasions de s'associer et d'investir à l'étranger, afin de renforcer la position canadienne au pays et à l'étranger.

- Les entreprises canadiennes vivent dans un contexte où il se produit continuellement des changements scientifiques et technologiques, qui vont en s'accélérant. Elles doivent donc développer et étendre leurs capacités scientifiques et technologiques en créant des liens plus efficaces avec d'autres entreprises, les universités, les institutions de recherche et le gouvernement. L'un des grands défis auxquels font face les entreprises canadiennes est de promouvoir la diffusion de technologies innovatrices et efficaces par un processus d'identification, d'acquisition et de commercialisation.

- Les changements qui se produisent continuellement exigent une formation continue. Les entreprises ont besoin de gens ayant de hauts niveaux de scolarité, souples et qualifiés, qui peuvent s'adapter aux demandes d'un environnement technologique raffiné. Elles ont besoin de mécanismes qui développent la capacité qu'auront leurs employés de suivre le changement.

- La compétitivité doit être financée. Les entreprises ne peuvent pas investir dans de nouvelles façons de faire affaire, des relations coopératives ou la poursuite de la qualité sans y consacrer des ressources financières suffisantes. Une des grandes priorités demeure le besoin de trouver d'autres sources de financement qui correspondent plus étroitement aux exigences particulières des petites entreprises.

• Pour prospérer, les petites entreprises ont besoin d'une culture animée par un esprit d'entreprise qui les soutienne. Elles sont à leur mieux lorsqu'elles se trouvent dans un environnement qui promouvoit l'esprit d'entreprise et les risques calculés, qui encourage l'apprentissage, l'expérimentation et la croissance, et qui aide les gens d'affaires à adopter la meilleure façon de procéder ou d'agir dans leur quête continuelle d'un avantage compétitif.

Aucune entreprise ne peut relever tous ces défis à elle seule. Comme l'indique ce rapport, ce n'est pas dans l'isolement que l'on peut adopter les meilleures façons de faire affaire ni que l'on réussit à devenir compétitif. Cela nécessite des échanges, de la collaboration, des associations, des partenaires. Le progrès réel réside dans l'intégration efficace d'un éventail de relations, de capacités et de techniques de manière à constituer un solide avantage stratégique. La véritable compétitivité provient d'une franche collaboration entre l'entreprise et une ou plusieurs autres, les clients, les fournisseurs, les employés, les établissements d'enseignement, les organismes de recherche et les gouvernements. Toutes ces composantes, qui sont les dépositaires des enjeux, doivent être prêtes à entrer dans de nouveaux partenariats qui répondent à l'évolution rapide des changements, identifient les objectifs futurs et prescrivent les meilleures façons d'y parvenir.

Annexe

Sources d'aide gouvernementale aux petites entreprises :

- Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC)
- Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA)
- Affaires extérieures et commerce extérieur Canada (AECEC)
- Agence canadienne de développement international (ACDI)
- Approvisionnements et Services Canada (ASC)
- Banque fédérale de développement (BFD)
- Conseil national de recherches Canada (CNRC)
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEOC)
- Emploi et Immigration Canada (EIC)
- Multiculturalisme et Citoyenneté Canada (MCC)
- Statistique Canada (SC)

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) s'est vu confier un mandat très large : améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie cana dienne. Dans le secteur de la petite entreprise, le Ministère assume les responsabilités suivantes :

• élaborer, réaliser et valoriser les objectifs d'une politique nationale propre à encourager la compétitivité de l'industrie canadienne sur le plan international, le développement industriel, scientifique et technique et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie;

• favoriser la circulation des biens, des services et des facteurs de production au Canada;

• élaborer et réaliser les objectifs de la Politique nationale de l'entrepreneurship, la création de petites entreprises, ainsi que leur croissance et leur expansion, et à promouvoir et à développer le tourisme;

• assurer l'élaboration, la coordination et la promotion d'objectifs et de mise en œuvre d'une politique internationale de nature à procurer des avantages industriels par la passation des marchés de fournitures et de services par le gouvernement du Canada;

• fournir des services d'aide à la commercialisation des biens, des services et de la technologie canadienne et encourager cet exercice;

• favoriser les investissements dans l'industrie, les sciences et la technologie canadiennes.

Bureaux régionaux d'ISTC

Ces bureaux collaborent directement avec les entreprises canadiennes à la promotion du développement industriel, scientifique et technologique. Ils aident les clients à saisir des occasions sur un marché international concurrentiel, en fournissant des services d'information sur le commerce, de développement technologique industriel, et d'expansion du commerce et des marchés. Ces bureaux gèrent aussi un portefeuille de programmes de grands projets et services.

Les bureaux régionaux d'ISTC ont des compétences spéciales dans les domaines suivants :

• accès à des renseignements et à des compétences dans les domaines du commerce et de la technologie;

• points d'accès à des réseaux nationaux et internationaux;

• base de connaissance des secteurs industriels;

• centres de commerce international en liaison avec les postes d'AECEC à l'étranger;

• services à la clientèle axés sur les nouvelles entreprises et celles en croissance.

Centres de services aux entreprises d'ISTC

Les centres peuvent fournir à l'entreprise l'aide dont elle a besoin dans un monde où les connaissances et les contacts sont des éléments essentiels à son succès. Situés dans tous les bureaux régionaux d'ISTC, ils fournissent un point d'accès à la gamme complète des services, des produits, des programmes et des compétences relevant d'ISTC. Ces centres peuvent également diriger les clients vers d'autres services fédéraux, provinciaux et municipaux. Il y a dans chaque centre une section de référence qui comprend des publications, des vidéos et des bases de données informatisées qu'il est possible de consulter sur place. Les centres de services qui veulent répondre aux besoins de nature technique et scientifique des entreprises, travaillent en étroite collaboration avec le Bureau des brevets de Consommation et Corporations Canada afin de fournir des conseils et des renseignements sur les brevets, les droits d'auteur, les marques de commerce et les dessins industriels.

Initiatives de développement régional d'ISTC

Objectifs :

• promouvoir le développement économique dans les régions de l'Ontario où les revenus et la croissance économique sont faibles et où les possibilités d'emplois ne sont pas suffisantes;

• mettre l'accent sur le développement économique à long terme et l'emploi durable ainsi que sur la création de revenus;

• concentrer les efforts sur les petites et moyennes entreprises et sur la valorisation des talents d'entrepreneurs.

Le Ministère poursuit ces objectifs par l'entremise de l'initiative FedNor, administrée par le Secrétariat FedNor d'ISTC, dont le but est d'aider les petites et moyennes entreprises du nord de l'Ontario. Au nombre de ses programmes, citons :

• le Programme d'aide aux petites entreprises rurales;

• le Programme industriel de base;

• le Programme d'assurance-prêt ;

• le Programme d'aide au tourisme.

L'Initiative d'acquisition FedNor, menée en collaboration avec Approvisionnements et Services Canada, qui aide les fournisseurs du nord de l'Ontario à conclure des contrats avec l'administration fédérale et à avoir accès à d'autres marchés. Ses éléments principaux ont trait à la sensibilisation des fournisseurs, à l'augmentation de leur nombre et à la gestion de la qualité. Renseignements :

Secrétariat FedNor
302, rue Queen est
SAULT STE. MARIE (Ont.)
P6A 1Z1

Téléphone : (705) 942-1327
Sans frais : 1-800-461-6021

Administration des prêts aux petites entreprises

Depuis sa naissance en 1961, la Loi sur les prêts aux petites entrepreises (LPPE) a prévu presque 8 milliards de dollars de prêts destinés à l'amélioration d'entreprises. Plus de 280 000 petites entreprises ont reçu ces prêts à terme, dont la limite est de 100,000 $.

Presque 50 p. 100 des prêts ont aidé les petites entreprises à se lancer en affaires. Ces prêts leur ont permis de financer certaines améliorations qu'elles ont souhaité apporter à leurs immobilisations. Un prêt destiné à l'amélioration d'entreprises peut être accordé à une petite entreprise lorsque l'activité principale qui y est exercée se situe dans les secteurs suivants — le commerce de détail, le commerce de gros, les communications, les entreprises de construction, la fabrication, la pêche, les services, et les transports. Les prêts destinés à l'amélioration d'entreprises sont consentis en vue de financer les terrains, les locaux, l'outillage fixe ou l'outillage mobile.

Toutes les banques à charte et plusieurs autres organismes prêteurs désignés sont autorisés à consentir des prêts destinés à l'amélioration d'entreprises selon la LPPE. Les petites entreprises commerciales désireuses d'obtenir de l'aide en vertu de la LPPE ont intérêt à en discuter avec leur banque ou avec tout autre prêteur désigné.

Pour de plus amples renseignements sur la LPPE et le règlement y afférent, s'adresser à :

Administration des prêts aux petites entreprises
Industrie, Sciences et Technologie Canada
OTTAWA (Ont.)
K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-5540

Centres de commerce international

Situés dans tous les bureaux régionaux d'ISTC, ces centres sont gérés par AECEC et ISTC. Ils fournissent des conseils, des renseignements et une aide financière pour encourager les entreprises à accroître leurs exportations. Ces centres représentent une première étape importante pour les entreprises intéressées à faire des affaires à l'étranger.

Renseignements d'affaires d'ISTC

• Le Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) est une base de données informatisée, regroupant les profils de plus de 26 000 sociétés canadiennes. D'éventuels clients peuvent y trouver des renseignements utiles sur vos produits, services et activités d'exploitation. Ce système a été établi par ISTC, en 1980, en collaboration avec les gouvernements provinciaux participants. À cette époque, le RADAR visait à renseigner les délégués commerciaux en poste dans les missions diplomatiques canadiennes aux quatre coins du monde, sur les entreprises canadiennes susceptibles de tirer profit des marchés internationaux. Repérer des fournisseurs canadiens, sonder le marché et trouver des débouchés, tels sont les services offerts par ce système à plus de 11 000 abonnés canadiens ou étrangers, en majorité des entreprises du secteur privé. Communiquer avec :
ISTC - RADAR,
Téléphone : (613) 954-5031.

• Renseignements commerciaux fournit aux entrepreneurs canadiens de l'information commerciale détaillée sur des produits en particulier. Il aide les entreprises canadiennes à exploiter les possibilités d'exportation, d'échanges de technologies et à profiter des possibilités d'investissements dans le domaine de la fabrication. Ces renseignements peuvent aussi leur être utiles pour la prise de décision dans les domaines de la fabrication, de la mise au point de produits, de la commercialisation et de l'expansion des marchés. Ils donnent des indications sur les valeurs, le volume et les prix unitaires des importations, les caractéristiques de certaines importations (par exemple, produits, qualité, gamme de prix, etc.), les noms des importateurs, les principaux pays exportateurs, les coordonnés des exportateurs étrangers travaillant avec le Canada, la production canadienne, les exportations canadiennes et les importations américaines. Les deux tiers des clients de ce service sont de petites entreprises. Pour plus de renseignements, s'adresser à : ISTC, Renseignements commerciaux;
Téléphone : (613) 954-4970.

• DISTCovery est un service offert par ISTC aux petites et moyennes entreprises. C'est un outil permettant de découvrir de nouvelles possibilités de fabrication issues de l'explosion des innovations technologiques dans le monde, en ce qui a trait tant aux nouveaux produits qu'aux nouveaux procédés, et de faire des acquisitions à ce chapitre.

DISTCovery vous donne accès à des bases de données internationales contenant des milliers d'offres de licence pour de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouvelles technologies. Ces offres proviennent de partout dans le monde. DISTCovery vous fait connaître des compagnies et des organismes du monde entier qui sont intéressés à céder sous licence le droit de fabriquer et de vendre leurs produits sur un marché convenu. L'inverse est aussi possible. Une entreprise canadienne peut également inscrire ses produits donnant lieu à une licence. Pour obtenir plus de détails, veuillez communiquer avec le Centre de services aux entreprises du bureau d'ISTC de votre région.

• Le Programme coopératif d'expansion des marchés d'outre-mer est fondé sur des ententes tripartites entre le gouvernement du Canada, certaines provinces et des associations représentant l'industrie des produits du bois. Ces ententes ont pour principaux objectifs d'accroître et de protéger les marchés étrangers pour les produits du bois massif. On s'efforce surtout de créer de nouveaux marchés, de protéger ceux qui existent déjà, de découvrir de nouveaux produits et d'être vigilant pour déceler toute tentative d'imposer des barrières tarifaires ou non tarifaires aux exportations canadiennes. À ce jour, seuls la Colombie-Britannique a conclu une entente avec le Conseil des industries forestières de la Colombie-Britannique et le Québec avec l'Association des manufacturiers du bois de sciage du Québec.

Aide technologique d'ISTC

• Réseaux de centres d'excellence : Ce programme de 240 millions de dollars vise à stimuler la recherche de pointe, la recherche pure et la recherche appliquée à long terme qui sont importantes pour le Canada; à former et à conserver les scientifiques et les ingénieurs canadiens dans les technologies essentielles à la compétitivité de l'industrie au pays; à intégrer les travaux canadiens en recherche technologique en réseaux nationaux avec la participation des universités, du secteur privé, du gouvernement fédéral et des provinces en fonction des critères d'excellence utilisés à l'échelle internationale; et à tisser un partenariat étroit entre les universités et les industries afin d'accélérer l'acquisition des technologies de pointe. Ces réseaux regrouperont plus de 500 scientifiques et ingénieurs canadiens surtout dans les universités, mais également au gouvernement et dans l'industrie.

• La Direction de mise en valeur de la technologie préconise la création de centres de technologie administrés par des organismes sans but lucratif du secteur privé. Il a déjà aidé à créer l'Institut de gestion de la technologie et de l'innovation, le Centre des technologies textiles, l'Institut canadien du plastique, l'Institut canadien du soudage, le Forum canadien sur les matériaux industriels de pointe et le Centre canadien d'innovation industrielle de Waterloo et celui de Montréal. Ce programme accélère l'acquisition, la diffusion et la mise au point de la technologie et des connaissances techniques, spécialement dans les PME.

• La Direction de la liaison dans le secteur de la technologie aide les entreprises à déceler les débouchés pour les gammes de produits et de procédés nouveaux issus d'innovations technologiques canadiennes et internationales.

• Le Programme des technologies stratégiques offre de l'aide financière afin de renforcer la capacité concurrentielle des entreprises dans trois grands domaines technologiques prioritaires soit la technologie de l'information, les matériaux industriels de pointe et la biotechnologie. Il vise à favoriser les regroupements entre sociétés, universités et centres de recherche dans le but d'effectuer de la R-D préconcurrentielle et de la mise au point précommerciale de technologies de pointe.

• Le Programme de la microélectronique et du développement des systèmes prévoit un apport financier, remboursable, pouvant atteindre 50 p. 100 des coûts admissibles de R-D pour les projets de technologie de pointe admissibles, portant surtout sur les projets microélectroniques ou de développement des systèmes, jusqu'à concurrence de cinq millions de dollars.

• Le Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM) est un programme national qui vise à donner des conseils aux petites et moyennes entreprises. Il a pour objet de définir les secteurs qui pourraient accroître considérablement leur productivité et leur compétitivité grâce à du nouveau matériel ou à une utilisation plus efficace des installations du personnel en place. La demande dans le cadre de ce programme a dépassé nos prévisions; en effet, plus de 400 entreprises ont profité des services offerts.

• Le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense crée et protège, à l'échelle du Canada, des entreprises influentes dans le domaine de l'aérospatiale et de la défense afin qu'elles puissent soutenir à long terme la concurrence sur les marchés intérieur et extérieur. Il porte notamment sur la R-D, l'établissement d'une liste de fournisseurs, l'apport de capitaux ainsi que sur des études de marché et de faisabilité.

Programmes économiques des autochtones
Les Programmes économiques des autochtones (PEA) permettent d'offrir des services et une aide financière aux entrepreneurs et aux collectivités autochtones, et ce dans le but de renforcer l'assise commerciale et financière des autochtones du Canada.

Les PEA font partie de la Stratégie canadienne de développement économique des autochtones (SCDEA), une initiative fédérale à laquelle participent également Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et Emploi et Immigration Canada (EIC). L'autonomie économique des autochtones du Canada est l'objectif à long terme visé par la SCDEA. ISTC est responsable des volets suivants :

• Programme de développement des entreprises autochtones
En vertu de ce programme une aide financière et un appui au développement sont accordés aux entrepreneurs et aux collectivités autochtones pour créer, acheter ou agrandir des entreprises commerciales. De nouvelles dispositions importantes, notamment l'aide à l'élaboration de plans d'entreprise et la possibilité de retenir les services d'experts-conseils afin d'assurer un suivi, élargissent la portée du Programme à tous les aspects de l'exploitation d'une entreprise.

• Entreprises en participation : En investissant dans des entreprises en participation, ISTC encourage les entrepreneurs autochtones à s'associer avec des entrepreneurs non autochtones du secteur privé. Outre qu'il obtient des avantages financiers, le partenaire autochtone a ainsi l'occasion d'acquérir d'importantes compétences techniques ou liées à la gestion.

• Programme des sociétés de financement autochtones (SFA) : Pour répondre aux besoins de financement des autochtones et contrer les difficultés à obtenir du financement auprès de sources traditionnelles éprouvées par ces derniers, un certain nombre de sociétés de financement commercial autochtones ont été mises sur pied. Les fonds sont fournis en vertu de l'ancien programme de développement économique des autochtones. ISTC appuie l'actuel réseau des SFA, lequel constitue la base du Programme des sociétés de financement autochtones d'ISTC. Les collectivités autochtones où est établie une SFA peuvent donc gérer elles-mêmes leurs besoins de financement commercial en offrant directement des prêts, des garanties d'emprunt, du financement par actions et, dans certains cas, des services consultatifs connexes.

Recherche et défense des intérêts
Outre qu'ils effectuent des recherches et des analyses de politiques, ISTC, AINC et EIC partagent la responsabilité de la gestion et de la coordination de la SCDEA en vertu de l'élément du programme portant sur la recherche et la défense des intérêts.

Cet élément du programme permet d'apporter une aide pour la réalisation d'études et l'organisation de conférences et de séminaires qui peuvent favoriser le développement économique et commercial des autochtones, et de fournir un service d'information du public.

Les bureaux chargés des PEA se trouvent dans les villes suivantes : Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Regina, Edmonton, Yellowknife et Vancouver.

Industrie, Sciences et Technologie Canada
Centres de services aux entreprises
Ces centres ont été mis sur pied à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux pour permettre à la clientèle de se renseigner sur les services, les produits, les programmes et les compétences relevant du Ministère.

Administration centrale

ISTC
Tour Est, 1er etage
235, rue Queen
OTTAWA (Ont.)
K1A 0H5

Téléphone : (613) 952-ISTC
Télécopieur : (613) 957-7942

Bureaux régionaux

Terre-Neuve et Labrador
ISTC
Atlantic Place, 5e étage
215, rue Water
C.P. 8950
ST. JOHN'S (T.-N.)
A1B 3R9

Téléphone : (709) 772-ISTC
Télécopieur : (709) 772-5093

Île-du-Prince-Édouard
ISTC
Confederation Court Mall
Bureau 400
134, rue Kent
C.P. 1115
CHARLOTTETOWN (Î.-P.-É.)
C1A 7M8

Téléphone : (902) 566-7400
Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse
ISTC
Central Guaranty Trust Tower
5e étage
1801, rue Hollis
C.P. 940, succ. M
HALIFAX (N.-É.)
B3J 2V9

Téléphone : (902) 426-7259
Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick
ISTC
Assumption Place
12e étage
770, rue Main
C.P. 1210
MONCTON (N.-B.)
E1C 8P9

Téléphone : (506) 857-ISTC
Télécopieur : (506) 851-6429

Québec
ISTC
Tour de la Bourse
Bureau 3800
800, place Victoria
C.P. 247
MONTREAL (QC)
H4Z IE8

Téléphone : (514) 283-8185
Sans frais : 1-800-361-5367
Télécopieur : (514) 283-3302

Ontario
ISTC
Édifice Dominion Public
4e étage
1, rue Front ouest
TORONTO (Ont.)
M5J 1A4

Téléphone : (416) 973-ISTC
Télécopieur : (416) 973-8714

Manitoba
ISTC
330, avenue Portage
8e étage
C.P. 981
WINNIPEG (Man.)
R3C 2V2

Téléphone : (204) 983-ISTC
Télécopieur : (204) 983-2187

Saskatchewan
ISTC
119, 4e Avenue sud
Bureau 401
SASKATOON (Sask.)
S7K 5X2

Téléphone : (306) 975-4400
Télécopieur : (306) 975-5334

Alberta
ISTC
Place du Canada
Bureau 540
9700, avenue Jasper
EDMONTON (Alb.)
T5J 4C3

Téléphone : (403) 495-ISTC
Télécopieur : (403) 495-4507

ISTC
510, 5e Rue sud-ouest
Bureau 1100
CALGARY (Alb.)
T2P 3S2

Téléphone : (403) 292-4575
Télécopieur : (403) 292-4578

Colombie-Britannique
ISTC
Scotia Tower
Bureau 900
650, rue Georgia ouest
C.P. 11610
VANCOUVER (C.-B.)
V6B 5H8

Téléphone : (604) 666-0266
Télécopieur : (604) 666-0277

Yukon
ISTC
108, rue Lambert
Bureau 301
WHITEHORSE (Yukon)
Y1A 1Z2

Téléphone : (403) 668-4655
Télécopieur : (403) 668-5003

Territoires du Nord-Ouest
ISTC
Édifice Precambrian
10e etage
Sac postal 6100
YELLOWKNIFE (T.N.-O.)
X1A 2R3

Téléphone : (403) 920-8575
Télécopieur : (403) 873-6228

L'APECA

Dès sa création en 1987, l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique voulait se distinguer des programmes précédents d'assistance aux provinces « dépourvues ». Elle y a réussi puisqu'elle s'est fait partenaire des entrepreneurs de l'Atlantique, collaborant à transformer une économie moins productive en une économie auto-suffisante, menée par son entrepreneuriat et s'inscrivant de mieux en mieux dans le contexte commercial mondial. L'APECA gère un fonds de 2,137 milliards de dollars affectés au développement économique du Canada atlantique. Ainsi, le gouvernement fédéral consacre en moyenne 425 millions de dollars par année au développement économique du Canada atlantique.

L'APECA coordonne également les politiques du gouvernement en matière de développement régional, fait connaître les besoins de la région et défend ses intérêts auprès des instances nationales.

Poursuivant sa lancée de l'an dernier vers la réorientation de ses ressources financières et humaines, l'Agence a entrepris un exercice de planification intense. On mettra la priorité sur l'innovation et le transfert de la technologie, le développement d'entreprise, la diversification de l'économie, la promotion des investissements et du commerce, et le développement des ressources humaines tout en continuant de donner suite aux programmes ACTION et COOPÉRATION.

Le « Service de développement des fournisseurs (SDF) », exploité en association avec Canada Atlantique Plus au coût de 15 millions de dollars, souligne l'importance grandissante de notre mandat de coordination et de défense des intérêts. Les achats publics sont un vaste domaine où les entreprises de l'Atlantique devront pouvoir s'inscrire comme de sérieux concurrents.

En suscitant l'esprit d'entreprise, nous chercherons à accroître notre réserve de personnes formées à la création d'entreprises et à rendre le milieu propice à l'épanouissement des affaires. Nos projets en réseau comprennent l'attribution de prix annuels reconnaissant les entrepreneurs de l'Atlantique, des conférences sur l'entreprenariat destinées and organismes de soutien des forums et un appui aux Initiatives locales de développement d'entreprises (ILDE).

Nos objectifs comprennent aussi l'augmentation du nombre d'exportateurs et d'investisseurs au Canada atlantique. La priorité sera accordée au projet Nouvel Exportateur de l'APECA, en association avec le secteur privé, qui aidera les Canadiens de l'Atlantique à mondialiser leurs échanges commerciaux. Des activités dans divers secteurs soutiendront cet objectif : le suivi des nouvelles perspectives créées par les transformations socio-économiques dans le monde; la promotion de la région par la communication, les missions commerciales et activités connexes; la défense de nos intérêts en participant à tous les comités gouvernementaux importants dans le domaine des échanges commerciaux; et la coordination plus judicieuse des programmes provinciaux et fédéraux pouvant influencer nos possibilités en matière d'échange et d'investissement.

Notre excellent réseau de partage de connaissances comprend également l'Université de Moncton. La chaire de recherche Clément-Cormier sur le développement régional y a été créée avec l'aide de l'APECA. L'Université de Moncton et l'Agence collaborent aussi avec les institutions de haut savoir suivantes : University of New Brunswick, Mount Allison University, University of Prince Edward Island, Acadia University, Technical University of Nova Scotia, Newfoundland and Labrador Marine Institute of Fisheries Technology, et avec d'autres établissements de recherche, dans le but de faire avancer les connaissances et les adapter aux besoins et aux perspectives propres à la région de l'Atlantique. L'Université de Moncton est une composante essentielle de la vie de cette ville et l'APECA s'y associe avec plaisir.

Administration centrale

Blue Cross Centre
644, rue Main
Case postale 6051
MONCTON (N.B.)
E1C 9J8

Sans frais : 1-800-561-7862
Télécopieur : (506) 851-7403

Terre-Neuve et Labrador
Place Atlantic
215, rue Water
bureau 801
Case postale 1060
succursale C
ST-JOHN'S (T.-N.)
A1C 5M5

Téléphone : (709) 722-2751
Sans frais : 1-800-563-5766
Télécopieur : (709) 772-2712

Nouvelle-Écosse
1801, rue Hollis
bureau 600
Case postale 2284
succursale M
HALIFAX (N.-É.)
B3J 3M5

Téléphone : (902) 426-8361
Sans frais : 1-800-565-1228
Télécopieur : (902) 426-2054

Île-du-Prince-Édouard
3e étage
75, rue Fitzroy
CHARLOTTETOWN (Î-P-É)
C1A 1R6

Téléphone : (902) 566-7492
Sans frais : 1-800-565-0228
Télécopieur : (902) 566-7098

Nouveau-Brunswick
590, rue Brunswick
Case postale 578
FREDERICTON (N.B.)
E3B 5A6

Téléphone : (506) 452-3184
Sans frais : 1-800-561-4030
Télécopieur : (506) 452-3285

AFFAIRES EXTÉRIEURES ET COMMERCE EXTÉRIEUR CANADA

Affaires extérieures et commerce extérieur Canada (AECEC) sert les Canadiens au pays et à l'étranger et s'assure que le Canada se fait entendre à l'échelle internationale. Il :

- aide les entreprises canadiennes à commercialiser leurs produits à l'étranger en leur fournissant le Service de délégués commerciaux et en donnant un plus grand accès aux biens et services canadiens sur les marchés mondiaux;
- favorise les intérêts du Canada sur le plan économique, politique, de la sécurité etc. bilatéralement et par l'entremise d'organismes internationaux;
- encourage les investissements étrangers et le tourisme au Canada et aide les Canadiens à avoir accès aux technologies étrangères pour améliorer leur compétitivité;
- donne de l'aide au développement et un secours d'urgence dans les pays en développement en collaboration avec l'ACDI;
- informe le gouvernement des derniers événements internationaux et le conseille sur les incidences internationales des politiques nationales.

Bureau central d'AECEC :
Affaires extérieures et
commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
OTTAWA (Ontario)
K1A 0G2

Réseau mondial d'information sur les exportations
Le Réseau mondial d'information sur les exportations (WIN Exports) est un système informatisé conçu par AECEC pour aider les agents de commerce à l'extérieur du pays à faire concorder les besoins à l'étranger avec les capacités canadiennes. Il donne aux usagers de l'information sur les possibilités, l'expérience et les intérêts de plus de 30 000 exportateurs canadiens.

Pour inscription :
(613) 996-5701

Programme d'apports technologiques
Géré par AECEC et exécuté au pays par le CNRC, ce programme est conçu pour aider les sociétés canadiennes à repérer, acquérir et adopter des technologies étrangères par le développement d'une collaboration internationale. ISTC contribue aussi à la promotion du programme. Plus de 60 agents qualifiés, en poste dans 39 missions diplomatiques et commerciales aux É.-U. et à l'étranger repèrent, pour ceux qui leur en font la demande, les sources technologiques et les possibilités de coopération entre sociétés canadiennes et étrangères. Ils fournissent aussi des services pour que les gens d'affaires canadiens puissent effectuer des visites d'exploration à l'étranger afin de découvrir et d'obtenir une connaissance de première main des technologies étrangères pertinentes ainsi que négocier pour les acquérir.

Centres du commerce international
Pour étayer les efforts d'exportation des sociétés canadiennes, des Centres du commerce international (CCI) ont été établis d'un océan à l'autre comme premier point de contact. Situés dans les bureaux régionaux d'ISTC et administrés par AECEC, ils aident les sociétés à déterminer si elles sont prêtes ou non à exporter, ils les épaulent dans leurs recherches en marketing et ils leur donnent accès aux programmes du gouvernement visant à favoriser les exportations. Renseignements : s'adresser à l'un des CCI d'un bout à l'autre du pays.

Programme de promotion des investissements
Ce programme sert à aider les sociétés canadiennes à trouver les investissements dont elles ont besoin. Il contribue activement à la promotion des investissements sous forme de nouvelles usines et de nouveau matériel, de cœntreprises, ou de partenariats stratégiques. Il vise surtout à attirer les investissements qui sont à l'origine de l'apport de nouvelles technologies au Canada, clé de la création d'emplois et de nouvelles perspectives économiques. En poste dans plusieurs missions canadiennes à l'étranger, les conseillers en investissements communiquent avec les investisseurs étrangers et les mettent en rapport avec les sociétés canadiennes.
Pour de plus amples renseignements, téléphoner :
(613) 993-7348.

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)
Ce programme, qui est administré par les bureaux régionaux d'ISTC et financé par AECEC, a pour principal objet d'accroître les ventes à l'exportation, grâce au partage des coûts de certaines activités qu'entreprend l'industrie dans le but de développer ses marchés d'exportation. Voici certaines des activités qui sont admissibles à une aide financière (jusqu'à 50 p. 100 des coûts) dans le cadre du PDME :

- la participation à des foires commerciales reconnues à l'étranger;
- les visites à l'extérieur du Canada afin de chercher des marchés, et les visites d'acheteurs étrangers au Canada;
- la soumission pour un projet ou la préparation d'une proposition à l'étape précontractuelle, pour les projets à l'extérieur du Canada;
- l'établissement de bureaux de ventes permanents à l'étranger en vue d'efforts soutenus de commercialisation;
- des activités spéciales pour des organisations, commissions et offices de commercialisation sans but lucratif et ne pratiquant pas la vente qui œuvrent dans les secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et des pêches, par exemple, des foires commerciales, des essais techniques et des démonstrations de produits.

Une aide est aussi fournie pour certains types d'activités prévues par le gouvernement, dont des missions commerciales à l'étranger de représentants d'affaires canadiens et des missions au pays de gens d'affaires étrangers et de fonctionnaires gouvernementaux susceptibles d'influer sur les ventes à l'exportation.
Renseignements :
(613) 996-2939

Nouveaux exportateurs vers les états frontaliers américains
Le Programme d'aide aux nouveaux exportateurs vers les états frontaliers américains (NEEF) montre à des groupes de gens d'affaires le processus de l'exportation (documents à présenter, procédures à suivre à la douane, informations sur les banques, l'assurance, les agents et les distributeurs etc.) et les amène à un poste frontière américain. Des enquêtes effectuées semblent indiquer qu'environ 55 p. 100 des gens qui participent au programme NEEF deviendront des exportateurs dans les 18 mois qui suivent. On estime que le programme NEEF 1989-1990 peut apporter au Canada jusqu'à 25,4 millions de dollars en gains à l'exportation au cours d'une pareille période.
Renseignements :
(613) 991-9474

Nouveaux exportateurs vers les états américains du Sud
Le programme Nouveaux exportateurs vers les états américains du Sud (NEXUS) aide les sociétés qui ont exporté tout juste de l'autre côté de la frontière à élargir leurs activités vers d'autres marchés régionaux américains en les faisant participer à des missions sectorielles, des foires commerciales et des séances d'information. Depuis sa création à l'été 1989, le programme a coordonné et organisé 14 missions aux É.-U. Les sociétés qui y ont pris part font déjà état de nouvelles ventes s'élevant à 12 millions de dollars.
Renseignements :
(613) 991-9479

Nouveaux exportateurs sur les marchés étrangers
Le Programme Nouveaux exportateurs sur les marchés étrangers (NEXOS) encourage les sociétés qui ont toujours exporté aux É-U. à envisager de commercialiser leurs produits à l'étranger. Les sociétés qui participent aux missions NEXOS sont généralement retenues pour leur expérience des exportations soutenues et réussies aux États-Unis. Les missions NEXOS ont pour but de faire connaître les pratiques commerciales européennes aux petites et moyennes entreprises canadiennes. Leur nombre passera de quatre à neuf au cours de la prochaine année. Bien que des contacts et même les transactions puissent se faire pendant une mission, le programme vise surtout à faire connaître le climat commercial des nouveaux marchés. NEXOS paie le voyage aller-retour du participant, le transport au sol et les services d'accueil. Les sociétés qui désirent obtenir plus de renseignements peuvent communiquer avec le Centre du commerce international de leur région ou téléphoner sans frais à Info Export au 1-800-267-8376 (région d'Ottawa : 993-6435). Elles peuvent aussi obtenir de l'information auprès de la Direction de l'expansion du commerce, de l'investissement. Téléphone : (613) 996-3298.

Financement international
AECEC aide les exportateurs canadiens intéressés à tirer parti de débouchés multilatéraux grâce au financement d'institutions financières internationales (IFI). Il permet aux exportateurs et aux associations commerciales canadiens d'avoir accès à des données sur les marchés, de mieux connaître la concurrence qui y règne et de déterminer si l'accès à un débouché commercial financé par les IFI est pratique et vaut la peine d'être exploité. Il peut donner information et conseils sur les programmes d'appui subventionnés par le gouvernement canadien et aider les compagnies à élaborer des stratégies efficaces de commercialisation des exportations.

Service à contacter :
Direction des services financiers internationaux et des projets d'immobilisations d'AECEC
Téléphone : (613) 995-7251
Télécopieur (613) 996-9265

Prix d'excellence à l'exportation canadienne
Les responsables du Prix d'excellence à l'exportation canadienne d'EACEC découvrent les petites entreprises dont le travail mérite tout spécialement d'être souligné. Les contributions des entrepreneurs et des petites entreprises en matière d'exportation sont reconnues par les gouvernements provinciaux et municipaux et parmi les groupes du secteur privé.
Renseignements :
Téléphone : (613) 996-2274
Télécopieur : (613) 996-8688

Centre Info Export
Le Centre suggère comment entreprendre d'exporter ; donne des conseils sur les programmes et services à l'exportation ; aide à trouver rapidement des réponses aux problèmes d'exportation ; sert de point d'entrée à Affaires extérieures et Commerce extérieur, le réseau d'information commercial du Canada ; et fait parvenir des exemplaires de publications d'exportation spécialisées.
Renseignements :
Sans frais : 1-800-267-8376
(région d'Ottawa : 993-6435)
Télécopieur : (613) 996-9709

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'ACDI administre environ 75 p. 100 de l'aide officielle du Canada au développement. Au moins 50 p. 100 de son aide bilatérale s'accompagne d'achats de biens et de services à des prix concurrentiels au Canada, dont bon nombre sont fournis par de petites entreprises. Ces biens et ces services peuvent être achetés par l'ACDI pour des projets donnés ou être fournis dans le cadre de marges de crédit générales ou sectorielles qui sont mises à la disposition des pays bénéficiaires. De plus, **le Programme de coopération industrielle** de l'ACDI apporte une aide financière afin de stimuler la participation du secteur privé canadien dans les pays en voie d'industrialisation en encourageant les relations d'affaires à long terme comme des entreprises en participation et des accords de licences.

Programme de coopération industrielle
Mis sur pied en 1978, le Programme de coopération industrielle de l'ACDI offre des stimulants financiers aux entreprises canadiennes intéressées à passer des ententes de coopération d'affaires à long terme avec des pays en développement. Ce programme comporte trois volets : les investissements, les services professionnels et les activités spécialisées.

Les programmes axés sur les investissements aident les entreprises canadiennes admissibles, en particulier les fabricants, à réaliser des études sur les accords de coopération dans les pays en développement. Dans quelques cas, certains des coûts pour la mise sur pied d'une entreprise en participation peuvent être pris en charge.

Les programmes de services professionnels aident les organismes admissibles – essentiellement les cabinets d'experts-conseils, les établissements financiers et les associations du milieu des affaires – à réaliser des études et à fournir de l'aide ainsi que des conseils professionnels aux clients éventuels des pays en développement. Il comporte cinq volets :

- L'étude préliminaire d'un projet d'investissement (jusqu'à 350 000 $);
- L'étude détaillée d'un projet d'investissement (jusqu'à 500 000 $);
- L'aide aux projets d'investissement (jusqu'à 500 000 $);
- La remise en état d'une installation industrielle (jusqu'à 500 000 $);
- La planification et le développement industriel (jusqu'à 500 000 $).

Les activités et les programmes spécialisés viennent en aide aux autres activités qui pourraient avoir des effets importants sur les pays en développement. Ils comprennent notamment des missions, des séminaires, des expositions sur léchange de technologie, des instituts de formation spécialisée et le Bureau de promotion du commerce.
Renseignements :

Division de la coopération industrielle
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
HULL (QC)
K1A 0G4

Tél éphone : (819) 997-7901
Télécopieur : (819) 953-5024

APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES CANADA

Les bureaux régionaux d'Approvisionnements et Services Canada (ASC) s'occupent d'environ 80 p. 100 des contrats émis par ce ministère. Les directions générales de l'administration centrale traitent les demandes nationales les plus importantes, les plus complexes qui, tout en ne représentant que 20 p. 100 des contrats annuels d'ASC, constituent environ 80 p. 100 de la valeur des achats du ministère. Quand un entrepreneur répond à un appel d'offre, il lui faut prêter une attention particulière aux dispositions impératives. Pour plus de renseignements, s'adresser à la personne ressource d'ASC indiquée sur le document d'invitation, et non pas au ministère au nom duquel la demande est faite.

Adjudications publiques
Les adjudications publiques sont la dernière initiative d'ASC. Elles visent à offrir davantage de possibilités aux fournisseurs canadiens. Les marchés publics du gouvernement fédéral, évalués à plus de 25 000 dollars sont publiés dans le bulletin d'information Marchés publics d'ASC et dans les avis de Projets de marchés, qui paraissent sur le tableau à affichage électronique (TAE) d'ASC auxquels il est possible d'accéder au moyen d'un micro-ordinateur et d'un modème. Pour avoir accès au TAE d'ASC, communiquer avec : iNet, Centre de service à la clientèle
Télécom Canada au
1-800-267-8480
ou la Direction de la Gestion des données et de l'information sur les statistiques d'ASC au (819) 956-3440.

Pour souscrire au bulletin *Marchés publics*, s'adresser à :

Le Groupe Communication Canada
Approvisionnements et Services Canada
OTTAWA (Ont.)
K1A 0S9
Téléphone : (819) 956-4802
Télécopieur : (819) 994-1498
Paiement par carte de crédit :
(819) 956-4801

Ce Ministère offre également des séminaires accompagnés de publications pertinentes. Ces séminaires visent à simplifier les procédures d'achat et à fournir aux entreprises des conseils sur la façon de présenter leur entreprise pour obtenir une part des marchés du gouvernement fédéral. Ces séminaires, qui sont offerts aux niveaux débutant et avancé, procurent aux fournisseurs éventuels tous les renseignements dont ils ont besoin pour vendre au gouvernement fédéral. On y traite aussi de la plupart des problèmes soulevés par l'industrie privée au sujet de ses rapports avec le gouvernement fédéral ainsi que de nombreux autres sujets. Ces séminaires donnent aux participants l'occasion d'établir des contacts plus directs avec les divers services d'ASC, notamment :

- La Direction générale des systèmes et services d'informatique et de bureautique;
- La Direction générale des systèmes aérospatiaux, maritimes et électroniques;
- La Direction générale des sciences et des services professionnels;
- La Direction générale des produits industriels et commerciaux;
- Le Groupe Communication Canada (GCC)

Renseignements :

Direction générale de l'Atlantique

Nouvelle-Écosse :
(902) 426-8791

Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince Édouard :
(506) 851-6752

Terre-Neuve et Labrador :
(709) 772-5623

Direction générale du Québec

Région de l'Est :
(418) 648-3248
Région de l'Ouest :
(514) 283-4863

Direction générale du Centre

Ontario :
(416) 670-6212
ou 670-6211
Région de la Capitale nationale :
(613) 957-7129

Direction générale de l'Ouest

Manitoba :
(204) 983-8226

Saskatchewan :
(306) 780-7390

Alberta et T. N.-O. :
(403) 495-3704, poste 235

Direction générale du Pacifique

Partie continentale de la Colombie-Britannique, Yukon :
(604) 666-8443

Région des îles de la Colombie-Britannique :
(604) 363-3522

Écrire au :

Centre de promotion des fournisseurs
Approvisionnements et Services Canada
Place du Portage, Phase III, 14A2
HULL (QC)
K1A 0S5

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

La DEOC accorde une aide financière aux projets qui contribuent à la diversification de l'économie de l'Ouest. Ce ministère cherche à s'assurer que les entreprises de l'Ouest connaissent bien les sources de financement fédéral ou autres qui conviennent le mieux à leurs projets et qu'elles obtiennent l'aide appropriée. Il défend les intérêts de l'Ouest dans la prise de décisions économiques d'envergure nationale. Il coordonne les activités fédérales qui ont des répercussions sur la croissance économique de l'Ouest.

Aide à la petite entreprise
Environ les deux tiers des projets financés par la DEOC étaient inférieurs à 100 000 $. Ces fonds ont servi à aider les petites entreprises à mettre en œuvre leur plan de diversification. De plus, les entreprises ont accès aux marchés publics fédéraux grâce à l'Initiative d'acquisitions de l'Ouest. En vertu de ce programme, le gouvernement fédéral s'engage à acheter, d'ici 1992, pour une valeur additionnelle de 600 millions de dollars de biens et services dans l'Ouest.

Niveaux d'aide
Entre août 1987 et mai 1991, 1 700 projets de petites entreprises, soit 79 p. 100 du total des projets approuvés, ont reçu un financement s'élevant à 271 millions de dollars. Les demandeurs n'ont qu'à faire parvenir une brève description écrite de leur proposition. Les demandes formelles ne sont pas nécessaires.

Renseignements :

Manitoba
DEOC
The Cargill Building
240, avenue Graham
C.P. 777
WINNIPEG (Man.)
R3C 2L4

Téléphone : (204) 983-4472

Saskatchewan
DEOC
S.J. Cohen Building
119, 4e Avenue sud
Bureau 601
C.P. 2025
SASKATOON (Sask.)
S7K 5X2

Téléphone : (306) 975-4373
ou (sans frais de Regina) :
(306) 780-6725

Alberta
DEOC
Place du Canada
9700, avenue Jasper
Bureau 1500
EDMONTON (Alb.)
T5J 4H7

Téléphone : (403) 495-4164
ou (sans frais de Calgary)
(403) 292-5382

Colombie-Britannique
DEOC
Bentall Tower 4
1200 - 1055, rue Dunsmuir
C.P. 49276
VANCOUVER (C.-B.)
V7X 1L3

Téléphone : (604) 666-6256
ou (sans frais de la C.B.)
1-800-663-2008

BANQUE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT

La Banque fédérale de développement (BFD) est une société d'État qui favorise la création et le développement d'entreprises au Canada. Elle offre une vaste gamme de services financiers et de gestion adaptés aux besoins des propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME) à l'échelle du pays.

Un appui solide : les Services financiers
Les Services financiers de la BFD comprennent des prêts et des cautionnements de prêts accordés aux fins suivantes : expansion de l'entreprise, acquisition d'immobilisations et achat d'une entreprise existante. La Banque offre également des prêts pour renflouer le fonds de roulement en vue de soutenir la croissance des ventes.

Pour aider les entreprises au fort potentiel de croissance, mais dont l'accès aux marchés financiers est limité, la BFD, par l'entremise de sa division du Capital de risque, est disposée à acheter des actions dans ces entreprises ou à travailler avec d'autres institutions financières pour leur permettre d'obtenir du financement par actions.

Récemment, la BFD a lancé deux nouveaux programmes financiers : le Fonds de développement des industries culturelles (FDIC) et le programme de Prêts à redevances.

Le Fonds de développement des industries (FDIC) est un fonds de 33 millions de dollars qui fournit des prêts de 20 000 $ à 500 000 $ aux entreprises œuvrant dans les domaines de l'édition de livres et de magazines, de la production de films et de vidéos, et de l'enregistrement du son. Les bénéficiaires d'un prêt peuvent également obtenir des services de consultation du programme CASE de la BFD, pour la moitié du prix habituel.

Le Programme de Prêts à redevances est un programme innovateur qui permet aux propriétaires-dirigeants de PME d'obtenir du capital de risque pour réaliser des projets de

développement importants sans céder le contrôle de l'entreprise ou diluer leur participation dans celle-ci. Les prêts n'ont pas de limite fixe. Ils sont remboursés au moyen de paiements d'intérêt à taux fixe peu élevé et de redevances fondées sur les ventes.

Services de gestion-conseil
Les services de formation et de consultation de la BFD visent à aider les propriétaires-dirigeants de PME à se doter des meilleures méthodes possibles pour assurer la croissance et la prospérité de leur entreprise dans une économie mondiale en évolution rapide.

Les services ci-dessous ont été structurés de manière à profiter autant aux jeunes qui lancent leur première entreprise qu'aux propriétaires-dirigeants chevronnés qui exploitent une entreprise bien établie.

• **Les séminaires de gestion des affaires** fournissent de l'information aux entrepreneurs qui veulent exploiter leur entreprise de manière plus efficiente. D'une durée d'une journée ou d'une demi-journée, ils traitent d'une vingtaine de sujets, notamment la gestion générale, le marketing, les finances et le personnel.

• **Les cours de gestion des affaires** aident les gens d'affaires à mieux gérer leur entreprise; au total, 16 cours sont offerts, comportant chacun dix modules de trois heures et faisant appel aux études de cas et aux jeux de rôles.

Séminaires et ateliers conjoints : Élaborés conjointement par la BFD et d'autres groupes et organismes voués aux affaires, ils permettent de se perfectionner en gestion.

• **Les initiatives locales pour le développement d'entreprises (ILDE)** réunissent des propriétaires-dirigeants d'entreprises non concurrentes pour 40 heures d'ateliers et 40 heures de services de consultation échelonnés sur une période de 12 mois. Chaque atelier est animé par un expert-conseil local qui dirige des discussions sur l'établissement d'objectifs, le financement, les budgets, la tenue de livres, la publicité, les mouvements de trésorerie et de nombreux autres sujets choisis par les participants. Après chaque atelier, il conseille individuellement les participants sur la façon d'appliquer la matière apprise.

La voix de l'expérience : CASE
Toutes les entreprises canadiennes de 75 employés et moins sont admissibles aux services de CASE.

Le programme CASE, **Consultation au service des entreprises**, met en rapport un entrepreneur avec un homme ou une femme d'affaires à la retraite qui a de l'expérience dans un domaine particulier des affaires. Le conseiller CASE analyse le problème de l'entrepreneur, recommande des solutions et peut même aider celui-ci à mettre en œuvre les changements proposés.

Grâce à la **Planification stratégique**, un autre service de CASE, la BFD établit les étapes que doit suivre l'entreprise pour assurer sa croissance. Le plan stratégique préparé peut porter sur le positionnement, la concurrence, la productivité, le marketing ou la gestion. Pour les nouvelles entreprises, le processus de planification permet d'organiser les ressources humaines, les ressources financières, les matériaux et l'équipement et le matériel. Pour les entreprises établies, il contribue à assurer leur compétitivité et rentabilité à long terme.

Un autre service de CASE, la **Planification financière**, comporte deux services distincts visant à aider les gens d'affaires à obtenir un prêt. L'un est le service de Préparation de demandes de financement dans le cadre duquel la BFD analyse une entreprise établie ou éventuelle et prépare un rapport d'évaluation à l'intention du prêteur. L'autre est le Service d'intermédiaire qui permet à la BFD d'agir comme intermédiaire en présentant le rapport à l'institution financière au nom de l'emprunteur.

Renseignements utiles : les publications
Votre affaire, c'est notre affaire : Les renseignements factuels contenus dans ces livres de poche aident les propriétaires-dirigeants de PME à exploiter leur entreprise avec succès. Au nombre de quatre, les livres portent les titres suivants : *Gestion générale d'une petite entreprise, Commerce de détail, Entreprises de services* et *Fabrication.*

Guides d'autoplanification financière : Ces mini-cours aident les gens d'affaires à appliquer les principes fondamentaux des affaires de manière judicieuse. Les cinq guides sont intitulés *Comment obtenir du financement, Prévisions et mouvements de trésorerie, L'analyse des états financiers, Évaluer l'achat d'une petite entreprise* et *Crédit et recouvrement.*

Profit$: Ce journal trimestriel, présenté en format tabloïd, renseigne les gens d'affaires sur les événements, les questions, les personnes et les activités sur la scène des affaires. Il est distribué gratuitement à toutes les entreprises au Canada.

Renseignements :

Siège social de la Banque fédérale de développement
800, carré Victoria
Tour de la Place Victoria
MONTRÉAL (QC)
H4Z 1L4

Téléphone : 1-800-361-2126
Télécopieur : (514) 283-0617

CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES CANADA

Le Conseil national de recherches Canada (CNRC) collabore directement avec des entreprises canadiennes de toutes tailles à la mise au point et à l'utilisation des technologies qui ont des retombées économiques. En tant que premier organisme de recherche scientifique et technique du gouvernement, il offre le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), un réseau national de diffusion et d'échange de technologie.

Conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à avoir accès aux nouvelles technologies, le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 250 agents locaux et régionaux, 60 centres provinciaux de technologies, des laboratoires et des instituts de recherche du Conseil, les ministères fédéraux et les agents d'échanges technologiques des universités canadiennes.

Le PARI s'étend aussi outremer à l'apport des conseillers en technologie rattachés aux missions canadiennes dans quelque 14 pays étrangers. Le PARI s'en remet aux sciences et à la technologie canadiennes pour aider les entreprises industrielles. Ces experts travaillent avec des sociétés afin de résoudre des problèmes techniques et aident, à titre consultatif, à mettre sur pied des projets de R-D afin de réduire les risques pour les entreprises; ils assurent aussi le contrôle des projets de R-D financés par le PARI.

Le PARI vient en aide à la mise au point, à l'accès, à l'acquisition, à la mise en place et à l'utilisation des technologies dans toutes les industries canadiennes. Il existe depuis 40 ans et a acquis la réputation d'être l'un des programmes fédéraux les plus souples et les plus efficaces. Travaillant étroitement avec l'industrie, le PARI est conçu pour aider les entreprises à développer leur capacité à améliorer leurs technologies. Ce programme de développement industriel est le plus important et le plus réussi au Canada. Chaque année, il répond à près de

30 à 40 00 demandes d'aide pour des problèmes de nature technologique et gère environ 6 000 projets de R-D. Le PARI s'intéresse particulièrement aux plus petites entreprises, plus de 80 p. 100 des entreprises ayant reçu de l'aide employaient moins de 200 employés.

Renseignements :

Administration centrale
Conseil national de recherches du Canada
Édifice M-55
Chemin Montréal
OTTAWA (Ont.)
KIA 0R6

Téléphone : (613) 993-5326
Télécopieur : (613) 952-1086

Terre-Neuve et Labrador
CNRC
Édifice Viking
136, rue Crosbie
ST. JOHN'S (T.-N.)
A1B 3K3

Téléphone : (709) 772-5228
Télécopieur : (709) 772-5067

Nouvelle-Écosse
CNRC
c/o Technical University of Nova Scotia
Édifice A
1360, rue Barrington
C.P. 1000
HALIFAX (N.-É.)
B3J 2X4

Téléphone : (902) 426-6264
Télécopieur : (902) 426-1624

Île-du-Prince-Édouard
CNRC
Parc industriel West Royalty
35, 1re Avenue
CHARLOTTETOWN (Î.-P.-É.)
C1E 1B0

Téléphone : (902) 566-7642
Télécopieur : (902) 566-7641

Nouveau-Brunswick
CNRC
921, chemin College Hill
C.P. 20000
FREDERICTON (N.-B.)
E3B 6C2

Téléphone : (506) 452-3831
Télécopieur : (506) 452-3827

Québec
CNRC
a/s CRIQ
Bureau E-58
8475, avenue Christophe-Colomb
MONTRÉAL (QC)
H2M 2N9

Téléphone : (514) 283-7679
Télécopieur : (514) 283-1915

Ontario
CNRC
200, Town Centre Court
Bureau 1101
SCARBOROUGH (Ont.)
MlP 4X8

Téléphone : (416) 973-4483
Télécopieur : (416) 973-4303

Manitoba
CNRC
c/o Industrial Technology Centre
1329, chemin Niakwa est
WINNIPEG (Man.)
R2J 3T4

Téléphone : (204) 945-6133
Télécopieur : (204) 983-8835

Saskatchewan
CNRC
c/o Saskatchewan Research Council
15, boul. Innovation
SASKATOON (Sask.)
S7N 2X8

Téléphone : (306) 975-4714
Télécopieur : (306) 975-4717

Alberta
CNRC
c/o Alberta Research Council
250, chemin Karl Clark
C.P. 8330, succ. F
EDMONTON (Alb.)
T6H 5X2

Téléphone : (403) 495-6508
Télécopieur : (403) 495-6510

Colombie-Britannique
CNRC
3650, Westbrook Mall
VANCOUVER (C.-B.)
V6S 2L2

Téléphone : (604) 666-7244
Télécopieur : (604) 666-7035

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA

Le gouvernement fédéral a lancé **la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre** (SMMO) en 1989. La SMMO est un plan global et à long terme visant à développer une main-d'œuvre compétente, spécialisée et concurrentielle à l'échelle internationale. Elle nécessite les efforts concertés des gouvernements, des entreprises, des syndicats, des groupes d'action sociale et des particuliers en vue d'accroître les compétences des travailleurs canadiens et d'aider tous les Canadiens à réaliser leur plein potentiel dans un contexte de travail de plus en plus complexe.

Le secteur privé et les gouvernements doivent établir ensemble une nouvelle relation, qui fera d'eux des partenaires engagés à favoriser le développement du marché du travail.

La nouvelle Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, dont la création a été annoncée en janvier 1991, constitue une première étape importante. On s'attend à ce que d'autres commissions du secteur privé soient établies aux niveaux provincial et territorial ainsi qu'intrarégional. Ces commissions s'assureront que le monde des affaires, les syndicats et d'autres groupes peuvent participer de façon plus directe et accrue aux décisions visant la formation professionnelle au Canada.

Emploi et Immigration Canada est le ministère fédéral le plus directement intéressé par le perfectionnement des ressources humaines du pays. Avec son programme **Planification de l'emploi**, EIC dépense environ 1,84 milliards de dollars par année pour accroître la base de compétences au pays et pour élargir les possibilités d'emplois offerts aux Canadiens. Ce programme fournit des connaissances spécialisées et une expérience pratique à quelque 437 000 Canadiens chaque année. Une partie de ce programme prévoit une aide aux petites entreprises et à l'entrepreneurship sous la forme de formation, de conseils pour les affaires et de certains genres d'aide financière dans les plus petites localités.

Plusieurs programmes d'EIC présentent un intérêt particulier au chapitre des besoins en ressources humaines des petites entreprises :

- **Le programme Acquisition de compétences** offre une formation en gestion et en entrepreneurship aux travailleurs dont les emplois sont menacés par l'évolution de la technologie ou des marchés;
- **Le Programme relatif aux pénuries de main-d'œuvre** vise à former des travailleurs dans des professions où il y a une pénurie de main-d'œuvre spécialisée;
- **Le programme Développement des collectivités** aide à financer des comités locaux constitués de représentants des secteurs public et privé qui sont chargés d'élaborer des plans de formation et d'emploi dans les collectivités qui subissent un ralentissement marqué de l'économie (par exemple, une ville où l'unique industrie ferme ses portes).
- **Le programme Planification des ressources humaines** offre aux petites entreprises qui ont des problèmes d'adaptation au marché du travail l'occasion d'acquérir des compétences dans la planification des ressources humaines. Ces employeurs peuvent participer à des colloques, avoir des consultations individuelles avec les experts-conseils du secteur privé ou des sessions avec un conseiller du Centre d'emploi du Canada (CEC) spécialisé dans ce domaine. Les succès remportés à la suite d'un projet de recherche en 1990 pour le développement de ce programme ont mené à l'approbation d'un programme subventionné. Ce programme sera disponible aux employeurs cibles dans tous les secteurs du marché du travail au Canada d'ici avril 1992.

Centres d'emploi du Canada
EIC sert les Canadiens par l'intermédiaire des centres d'emploi du Canada. Les petites entreprises peuvent se prévaloir des services suivants au Centre d'emploi du Canada

le plus proche :
• des services d'aide à l'embauche d'employés permanents qualifiés sur le marché local ou par l'entremise de la Banque nationale d'emplois;

• des services de référence aux bureaux des services d'emplois agricoles qui aident à embaucher des travailleurs agricoles occasionnels, saisonniers ou permanents;

• des coordonnateurs de services à la petite entreprise qui peuvent fournir des renseignements sur les programmes, des services de gestion-conseil et des séminaires aux sociétés de moins de 100 employés;

• un service de planification des ressources humaines qui peut aider les entreprises à prévoir leurs besoins afin que ces dernières disposent du nombre approprié de travailleurs compétents au moment opportun;

• des services d'aide à l'embauche de travailleurs étrangers s'il n'existe pas de travailleurs canadiens possédant les compétences techniques appropriées;

• des conseils sur la meilleure façon d'organiser les services de prestations d'assurance-chômage et de prestations supplémentaires versées par une entreprise;

• des programmes de formation en cours d'emploi par l'intermédiaire de la Stratégie canadienne de l'emploi.

Centres de développement des affaires
Partie intégrante des plans de développement des localités, ces centres aident les petites entreprises situées dans des localités rurales et éloignées à obtenir du financement. Ils fournissent une aide technique et financière. Pour l'instant, 200 centres de développement des affaires accordent des garanties d'emprunt ou des investissements en capital qui peuvent aller jusqu'à concurrence de 75 000 $ par petite entreprise locale.

Renseignements :

Administration centrale
Emploi et Immigration Canada
Place du Portage
140, promenade du Portage
Phase IV
HULL, (QC)
K1A 0J9

Téléphone : (613) 994-6313
Télécopieur : (819) 953-4795

MULTICULTURALISME ET CITOYENNETÉ CANADA

Le Secrétariat au Multiculturalisme
Le Secrétariat au Multiculturalisme a pour rôle d'informer et d'orienter les milieux d'affaires ethnoculturels sur les services et programmes dont ils peuvent profiter pour les aider à pénétrer les marchés étrangers, et de sensibiliser ces milieux lorsque cela est possible. Le Secrétariat travaille aussi avec les milieux d'affaires canadiens en général pour promouvoir l'expertise, les connaissances et les avantages commerciaux que l'on peut retirer de contacts avec les milieux d'affaires ethnoculturels.

Mandat
La composante « monde des affaires » du Secrétariat au Multiculturalisme vise à compléter les efforts du gouvernement dans le domaine sans les dédoubler. Dans ce but, le Secrétariat collabore avec d'autres ministères et organismes fédéraux et des organisations non gouvernementales comme Affaires extérieures et Commerce extérieur, Industrie, Sciences et Technologie Canada, Investissement Canada, la Société pour l'expansion des exportations, la Chambre de commerce du Canada et la Banque fédérale de développement et autres. En outre, le Secrétariat favorise le développment de partenariat et l'échange d'information avec les organisations d'affaires multiculturelles.

Compétitivité et Commerce extérieur
Les milieux d'affaires ethnoculturels canadiens jouent un rôle très important dans l'amélioration de la position concurrentielle du Canada sur les marchés mondiaux. Selon une étude d'Industrie, Sciences et Technologie, les entrepreneurs ethnoculturels ont une capacité supérieure à la moyenne pour pénétrer les marchés étrangers, grâce à leurs qualifications linguistiques et à leurs connaissances culturelles. Le Secrétariat veut faire en sorte que ces entrepreneurs aient accès aux programmes de l'État et aux compétences en développement des marchés, qu'ils soient renseignés sur les débouchés et qu'ils soient au courant du financement disponible. Le Secrétariat souhaite en même temps sensibiliser l'ensemble des milieux d'affaires canadiens à la diversité des qualifications ethnoculturelles des particuliers et à la manière d'utiliser ces qualifications pour favoriser le commerce extérieur.

Vidéo
Une récente vidéo bilingue, *Le nouveau visage de l'entreprise canadienne,* souligne la contribution économique de la dynamique diversité culturelle du Canada, les défis de la pleine utilisation des ressources multiculturelles et les avantages économiques pour l'entrepreneur et le Canada de servir les marchés ethniques diversifiés, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le bulletin DIVERSITÉ
Le Secrétariat a lancé un bulletin trimestriel visant à répondre aux besoins d'information des milieux d'affaires ethnoculturels. De plus, le bulletin offre aux entreprises canadiennes en général des renseignements précieux sur les activités et les débouchés issus de ce secteur. On peut se procurer des exemplaires du bulletin en écrivant à l'adresse suivante :

Diversité
Secrétariat au
Multiculturalisme
Multiculturalisme et
Citoyenneté Canada
OTTAWA, Canada
K1A 0M5

Télécopieur : (819) 953-2425

Répertoire *le Multiculturalisme, une Bonne affaire*
Le Secrétariat publie un répertoire d'associations d'affaires multiculturelles, de conseils consultatifs et d'organisations commerciales bilatérales. C'est une excellente source d'information et d'aide pour le commerce extérieur. On peut en obtenir des exemplaires à l'adresse ci-dessus.

Profils statistiques
Multiculturalisme et Citoyenneté Canada (MCC) est à préparer des profils démographiques, ethnoculturels et entrepreneuriaux. Consultez votre bureau régional de MCC le plus près pour connaître les titres actuellement disponibles.

Comités consultatifs Ethnoculturels sur le Monde des affaires
En collaboration avec la Banque fédérale de développement, le Secrétariat parraine ces comités dans la plupart des grands centres. Ces comités jouent un rôle de catalyseur dans la diffusion de l'information aux organisations membres, mettent en commun l'expertise des membres et offrent aux divers ministères et organismes d'État des conseils sur les programmes et les politiques touchant la dimension ethnoculturelle de l'expansion des affaires.

Bureaux régionaux de MCC
On trouve dans chaque bureau régional de MCC un agent chargé des questions d'affaires. Il peut fournir la plupart des publications, noms d'associations commerciales ethnoculturelles locales et autres renseignements connexes d'ordre commercial. S'adresser à l'agent de liaison, *Le multiculturalisme, une bonne affaire,* Multiculturalisme et Citoyenneté Canada à l'une des adresses suivantes :

Terre-Neuve et Labrador
Place Atlantique
C. P. 75
215, rue Water
ST-JOHN'S (T.-N.)
A1C 6C9

Téléphone : (709) 772-2483
Télécopieur : (709) 772-2275
Atme : (709) 772-4564

Nouvelle-Écosse
5281, rue Duke
HALIFAX (N.-É.)
B3J 3M1

Téléphone : (902) 426-4334
Télécopieur : (902) 426-5428
Atme : (902) 426-9522

Nouveau-Brunswick
860, rue Main, bureau 504
MONCTON (N.-B.)
E1C 1G2

Téléphone : (506) 857-7068
Télécopieur : (506) 851-7079
Atme : (506) 851-6988

Île-du-Prince-Édouard
Édifice Dominion,
bureau 316
97, rue Queen
CHARLOTTETOWN (Î.-P.-É)
C1A 4A9

Téléphone : (902) 566-7181
Télécopieur : (902) 566-7189

Québec
Complexe Guy-Favreau
Tour Ouest, 10e étage
200, boulevard René-Lévesque ouest
MONTRÉAL (QC)
H2Z 1X4

Téléphone : (514) 283-5797
Télécopieur : (514) 283-3449
Atme : (514) 283-9397

Ontario
25, avenue St-Clair est,
bureau 200
TORONTO (Ont.)
M4T 1M2

Téléphone : (416) 973-8204
Télécopieur : (416) 973-7540
Atme : (416) 973-6001

Manitoba
303, rue Main
bureau 201
WINNIPEG (Man.)
R3C 3G7

Téléphone : (204) 983-3607
Télécopieur : (204) 983-5365
Atme : (204) 983-0050

Saskatchewan
2101, rue Scarth, bureau 200
REGINA (Sask.)
S4P 2H9

Téléphone : (306) 780-7292
Télécopieur : (306) 780-6630
Atme : (306) 780-7289

Alberta et Territoires du Nord-Ouest
9700, avenue Jasper,
bureau 220
EDMONTON (Alb.)
T5J 4C3

Téléphone : (403) 495-3350
Télécopieur : (403) 495-4873

Colombie-Britannique et Yukon
800, rue Burrard
VANCOUVER (C.-B.)
V6Z 2N5

Téléphone : (604) 666-2801
Télécopieur : (604) 666-3508

STATISTIQUE CANADA

C'est à Statistique Canada, l'organisme central de la statistique, qu'il incombe de recueillir et de publier de l'information sur la population, sur le marché du travail, ainsi que sur l'activité économique et la vie sociale et culturelle au Canada.

Statistique Canada produit de l'information socio-économique sur les caractéristiques et sur les activités des individus, des ménages et des établissements publics. L'organisme gère le système de comptabilité nationale et réalise des études analytiques des tendances économiques. Il produit des données statistiques d'importance vitale pour la performance du pays dans l'économie mondiale.

Les administrations publiques se servent de l'information que recueille Statistique Canada pour élaborer des politiques et des programmes, alors que les entreprises y ont recours pour mesurer leur rendement, planifier leur expansion et se préparer à l'évolution du marché du travail.

La Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales

La Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales est le groupe chez Statistique Canada qui produit des données statistiques « sur » et « pour » les petites entreprises. Depuis sa fondation en 1988, la Division fonctionne entièrement grâce à ses recettes provenant des projets à frais recouvrables.

La Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales est également responsable du **Programme statistique concernant la petite entreprise**. Le Programme est un effort conjoint de Statistique Canada, du ministère d'Industrie, Sciences et Technologie Canada et de tous les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Les six produits du Programme sont les suivants :

• *Les Profils de la petite entreprise* présentent des ratios financiers, des résultats d'exploitation, des postes du bilan et des renseignements d'emploi pour toutes les provinces et territoires pour l'année fiscale 1989.

• Dans *Dynamique de l'emploi, Salariés et Emploi et Rémunération selon la taille de l'entreprise*, on trouve des renseignements sur le nombre total d'entreprises, la rémunération, le nombre d'entreprises entrant, le nombre d'entreprises sortant ainsi que le nombre d'emplois et la répartition de la masse salariale homme/femme. Ces données sont disponibles selon la taille de l'entreprise, selon le secteur d'activité économique pour toutes les provinces et territoires.

• *Le Sommaire statistique de la petite entreprise au Canada* présente le nombre de petites entreprises constituées en société et le nombre d'entreprises non constituées en société selon la tranche de recettes et le secteur d'activité économique pour toutes les provinces et territoires. Certains résultats d'exploitation et certains postes du bilan sont présentés.

• *Les Ventes des détaillants indépendants selon la superficie de vente* contiennent des données statistiques provinciales et territoriales sur 34 genres de commerce indépendant. On y retrouve également des données sur quatre régions métropolitaines et sur les cinq régions du Canada. L'édition de 1989 contient des données sur les franchises indépendantes au Canada.

La division des petites entreprises et des enquêtes spéciales pour mandat de fournir aux entrepreneurs toutes les statistiques nécessaires pour la prise de décision. La division a donc mis sur pied un nouveau service abordable pour faciliter l'acquisition de tous renseignements.

Statistique Canada offre un service consultatif afin de vous permettre de réaliser une enquête sur mesure. Un suivi avec conseils et soutien est également offert.
Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales
Secteur de la statistique du commerce et des entreprises
Statistique Canada
OTTAWA, Canada
K1A 0T6

Téléphone : (613) 951-9045
Télécopieur : (613) 951-1572

Allégement du fardeau de la réponse et protection de la confidentialité

Statistique Canada s'efforce de réduire l'effort et le temps que les Canadiens et Canadiennes doivent y mettre pour l'informer. Au cours des dix dernières années, Statistique Canada a réduit le nombre de formulaires et questionnaires à remplir par les entreprises de quelque 50 p. 100 — et plus encore dans le cas des petites entreprises.

Tous les renseignements obtenus par Statistique Canada au moyen d'enquêtes, du recensement ou autre sont confidentiels. Statistique Canada ne divulguera jamais une information permettant d'identifier qui que ce soit.

Les centres de consultation régionaux de Statistique Canada

Les Centres de consultation régionaux de Statistique Canada offrent une gamme complète des produits et services du Bureau. On y trouve une bibliothèque et un comptoir de vente où les utilisateurs peuvent consulter ou acheter nos différents produits, dont nos publications, disquettes de micro-ordinateurs, microfiches et cartes. Statistique Canada met aussi son information à la disposition du grand public par l'intermédiaire d'un réseau formé de plusieurs centaines de bibliothèques de dépôt et par l'entremise des bureaux de la statistique des provinces et des territoires.

L'année dernière, les centres de consultation régionaux ont répondu à plus de 400 000 demandes de renseignements.

Chaque centre vous offre la possibilité d'extraire de l'information des systèmes de retrait de données informatisées CANSIM et Telichart de Statistique Canada. On y offre également plusieurs autres services utiles, allant des séminaires aux consultations. Pour plus d'informations, téléphonez ou écrivez au centre de consultation de votre région.

Centres de Consultation régionaux

Terre-Neuve et Labrador
Immeuble Viking
3e étage
Chemin Crosbie
ST. JOHN'S (T.-N.)
A1B 3P2

Appel local : 772-4073
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-563-4255

Maritimes
North American Life Centre
1770, rue Market
HALIFAX (N.-É.)
B3J 3M3

Appel local : 426-5331
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-565-7192

Québec
Complexe Guy Favreau
Tour Est, Bureau 412
200, boul. René-Lévesque ouest
MONTRÉAL (QC)
H2Z 1X4

Appel local : 283-5725
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-361-2831

Ontario
Immeuble Arthur Meighen
10e étage
25, avenue St. Clair est
TORONTO (Ont.)
M4T 1M4

Appel local : 973-6586
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-263-1136

Région de la capitale nationale
Centre de consultation statistique (RCN)
Immeuble R.H. Coats
Entrée principale
OTTAWA (Ont.)
K1A 0T6

Appel local : 951-8116
Si vous demeurez à l'extérieur de la zone de communication locale, veuillez composer le numéro sans frais d'interurbain pour votre province.

Manitoba
Bureau de poste principal
6e étage
266, avenue Graham
WINNIPEG (Man.)
R3C 0K4

Appel local : 983-4020
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-542-3404

Saskatchewan
Tour Avord
9e étage
2002, avenue Victoria
REGINA (Sask.)
S4P 0R7

Appel local : 780-5405
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-667-7164

Alberta et Territoires du Nord-Ouest
Park Square
8e étage
10001, Bellamy Hill
EDMONTON (Alb.)
T5J 3B6

Appel local : 495-3027
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-282-3907
Territoires du Nord-Ouest à frais virés (403) 495-3028

Sud de l'Alberta
First Street Plaza
Bureau 401
138, 4e Avenue sud-est
CALGARY (Alb.)
T2G 4Z6

Appel local : 292-6717
Service d'appel sans frais interurbain :
1-800-472-9708

Colombie-Britannique et Yukon
Immeuble fédéral, Centre Sinclair
3e étage
757, rue Hastings ouest
Bureau 440F
VANCOUVER (C.-B.)
V6C 3C9

Appel local : 666-3691
Service d'appel sans frais d'interurbain :
1-800-663-1551
(sauf Atlin, C.-B.)
Yukon et Atlin (C.-B.)
Zénith 08913